



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS  
CURSO-TALLER: LA COMUNICACION EFECTIVA  
DEL 3 AL 7 DE OCTUBRE**

**MATERIAL DIDACTICO**

**LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ  
MEXICO, D.F.  
PALACIO DE MINERIA**



## CURSO-TALLER.

### LA COMUNICACION EFECTIVA.

#### OBJETIVOS:

*Analizar la importancia de la comunicación interpersonal y su relación con el éxito.*

*Aplicar técnicas de comunicación no-verbal para lograr un mayor impacto y apertura.*

*Incrementar la capacidad para dar y recibir información.*

*Superar, en lo general, fallas de comunicación.*

#### TEMARIO.

1. COMUNICACION EFICAZ.
2. COMUNICACION NO-VERBAL.
3. EFICACIA EN EL PROCESO COMUNICADOR.
4. EL PODER DE ESCUCHAR.
5. USOS DEL SILENCIO.
6. RETROALIMENTACION EFECTIVA.
7. PRINCIPALES FALLAS EN LA COMUNICACION.
8. ACTITUDES Y VALORES COMUNICACIONALES.
9. COMUNICACION EN GRUPO.
10. DIAGNOSTICO DE NUESTRO PERFIL.

## 1. COMUNICACION EFICAZ.

Etimológicamente el verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare" que significa poner en común o hacer común.

Para el Diccionario de la Academia de la Lengua, comunicar es: hacer a otro partícipe de una cosa, descubrirse, manifestarse, hacer saber algo a alguien tomándole parecer .

Para Wrigley "El proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra".

Para Berenson y Steiner: "La transmisión de información ideas, emociones, habilidades, mediante el uso de símbolos, palabras, cuadros , figuras, gráficas".

Para Hovland: "Es el proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar la conducta de otros individuos".

Para Wilbur Schramm: "Es una relación que sintoniza a un emisor y a un receptor para compartir un mensaje".

Para el ilustre mexicano Antonio Menéndez (1972): "La comunicación es un proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio", y en otro lugar: "Proceso mediante el cual un emisor filtra a través de un canal un mensaje a un receptor provocando en éste una conducta o respuesta, que a su vez influye en la conducta del emisor original".

~~Todos nosotros estamos sometidos a comunicaciones~~  
intensas; podemos hablar telefónicamente a casi cualquier parte del mundo, los satélites espaciales nos permiten ser testigos del alunizaje de una nave espacial, incluso de una guerra total como la guerra de Irak y todo ello sin necesidad de movernos de nuestra sala. Sin embargo a pesar de las victorias conseguidas en la era de las comunicaciones espaciales, seguimos siendo testigos del deterioro de nuestras instituciones, de la desintegración de nuestras familias y de la bancarrota de nuestras organizaciones.

Parece que el avance de las comunicaciones tecnológicas, no está positivamente relacionado con el éxito de las comunicaciones interpersonales, de hecho las relaciones entre ambas pueden ser a la inversa.

Los consejeros matrimoniales nos dicen que la causa más importante de los divorcios es la incapacidad de los conyuges para comunicarse eficazmente, Los expertos urbanos y culturales nos dicen que las brechas generacionales y de los distintos estratos sociales, sólo podrán evitarse cuando todas las partes puedan comunicarse honesta y abiertamente. Finalmente los asesores en comunicación nos dicen que más del diez por ciento de los negocios fracasan debido a una mala administración y a comunicaciones ineficaces.

El objetivo de este documento es la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones. Ya en 1956, William White nos catalogó a la mayoría de nosotros como "hombres organización" debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones, hoy esta clasificación sigue siendo cierta ya que el noventa por ciento de las

personas que trabajamos lo hacemos dentro del marco de una organización, y si a ello sumamos el tiempo que pasamos en otras agrupaciones también consideradas organizaciones podemos concluir que en la actualidad todos nosotros somos seres organizacionales.

Si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los problemas humanos, entre ellos el de la comunicación, que diariamente se plantean en nuestras organizaciones. Pero a pesar de la investigaciones realizadas por los expertos que abogan por nuevos sistemas para estructurar a las organizaciones y dirigir a los seres humanos, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas a modelos o paradigmas de comunicación inadecuada.

Sin duda una de las tareas más importante de un ejecutivo es la comunicación dentro del marco de la organización, campo del estudio de la comunicación denominado Comunicación Organizacional.

¿Pero que es la comunicación organizacional?

Para Redding y Sanborn (1964) "...es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización"

Para Katz y Kahn (1966) : "El flujo de información dentro del marco de la organización".

Para Haney (1973) : "La coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas".

~~Para Goldhaber (1984): "El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".~~

Como podemos notar, la idea central de los anteriores conceptos es que un conjunto de personas interrelacionadas intercambian información con fines de coordinación en el contexto de la organización. Este intercambio puede ser tanto formal como informal, tanto interno como externo, no-verbal, oral, escrito, etc.

Es necesario llamar la atención acerca de que el concepto de organización mencionado no se refiere a la organización como una etapa del ciclo administrativo, sino a la organización como un todo; es decir: un sistema estable de individuos que trabajan juntos mediante una jerarquía de niveles y división del trabajo para alcanzar objetivos comunes.

Se concibe entonces a la organización como un sistema abierto, es decir: un conjunto de unidades interdependientes, con cierto grado de estructuración que intercambia continuamente energía con un medio ambiente o ecosistema a través de sus fronteras.

Como sistema abierto, la organización se encuentra constituida por los elementos: 1) insumos. 2) procesos. 3) productos. 4) retroalimentación 5) ambiente y 6) información.

De los anteriores elementos, el de mayor interés para nosotros es el de la información, materia prima de la comunicación, por considerarla como la

materia prima de la comunicación organizacional, sin menoscabo de la importancia de los otros elementos.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para efectos de coordinación, productividad, motivación y bienestar de los miembros de la organización.

La comunicación organizacional puede ser examinada según varias clasificaciones: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, medios de difusión, propósitos del flujo, etc. Sin embargo, por su sencillez, el cuadro clasificatorio de las principales comunicaciones organizacionales expuesto por Miguel Duhalt Kraus, en su libro "Técnicas de Comunicación Administrativa". parece ser el sistema más claro de clasificación (ver siguientes páginas).

En este documento, limitaremos nuestro estudio a la comunicación no-verbal y verbal transmitida oralmente destinada a receptores internos en la organización con fines de productividad y mantenimiento del clima social dentro del grupo humano.

En apoyo a la idea de que la comunicación efectiva es un rasgo de las organizaciones sobresalientes, permítaseme mencionar que en la investigación realizada a principio de la década de los ochentas por Peters y Waterman y reportada en el importantísimo libro "En busca de la Excelencia", Los autores encuentran que la comunicación intensa y efectiva es un rasgo que comparten las organizaciones de excelencia que fueron estudiadas. Y refieren:

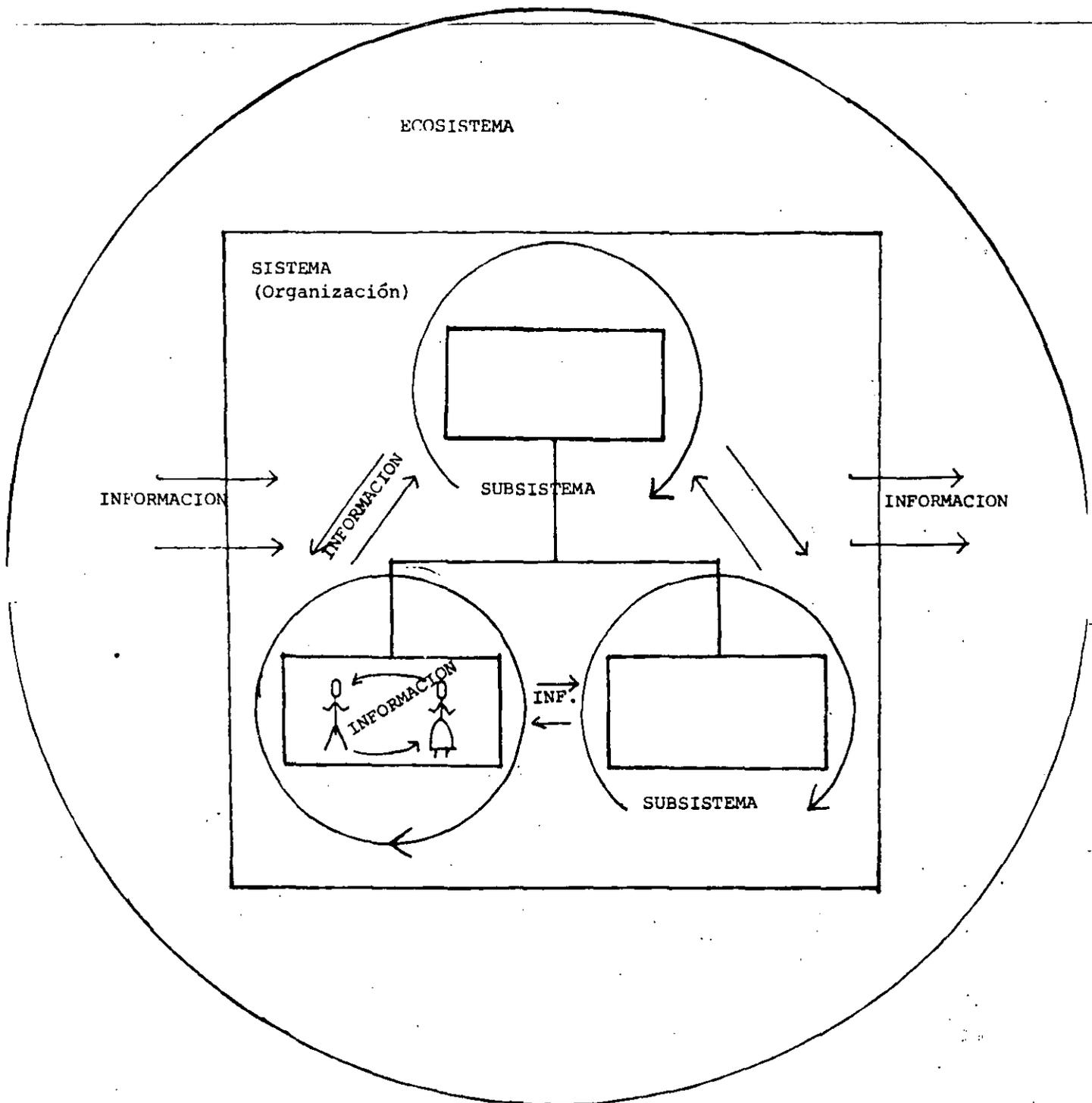
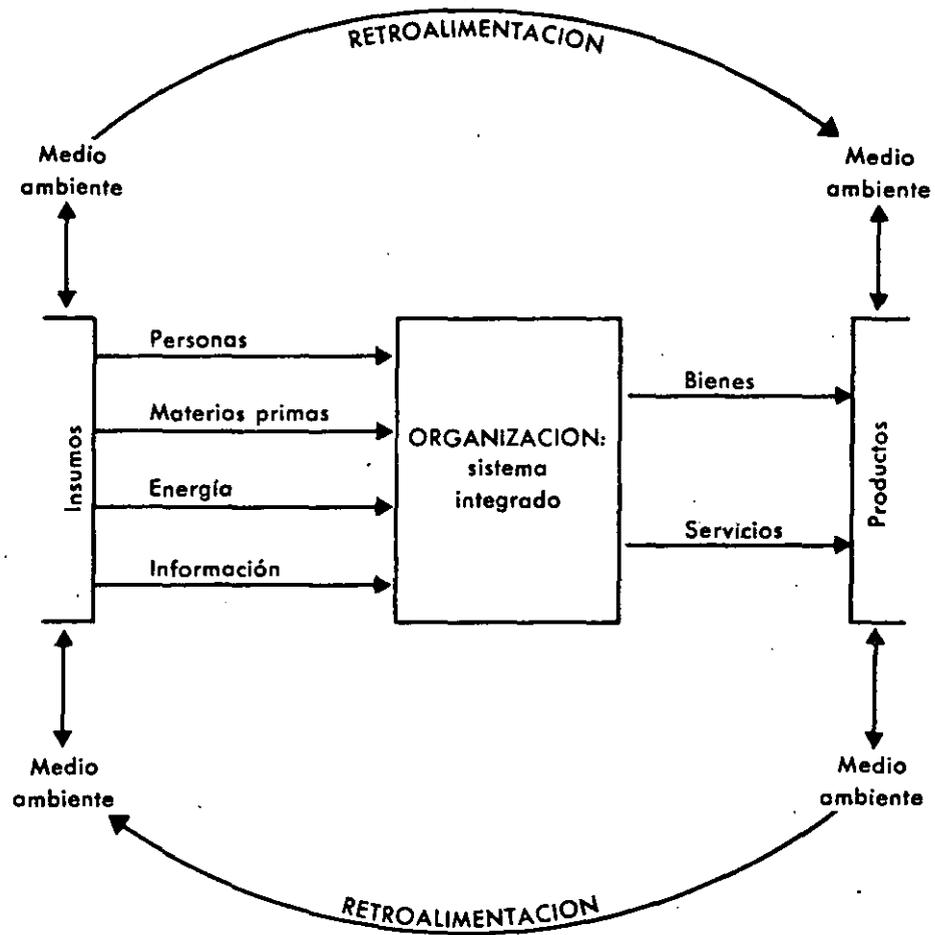
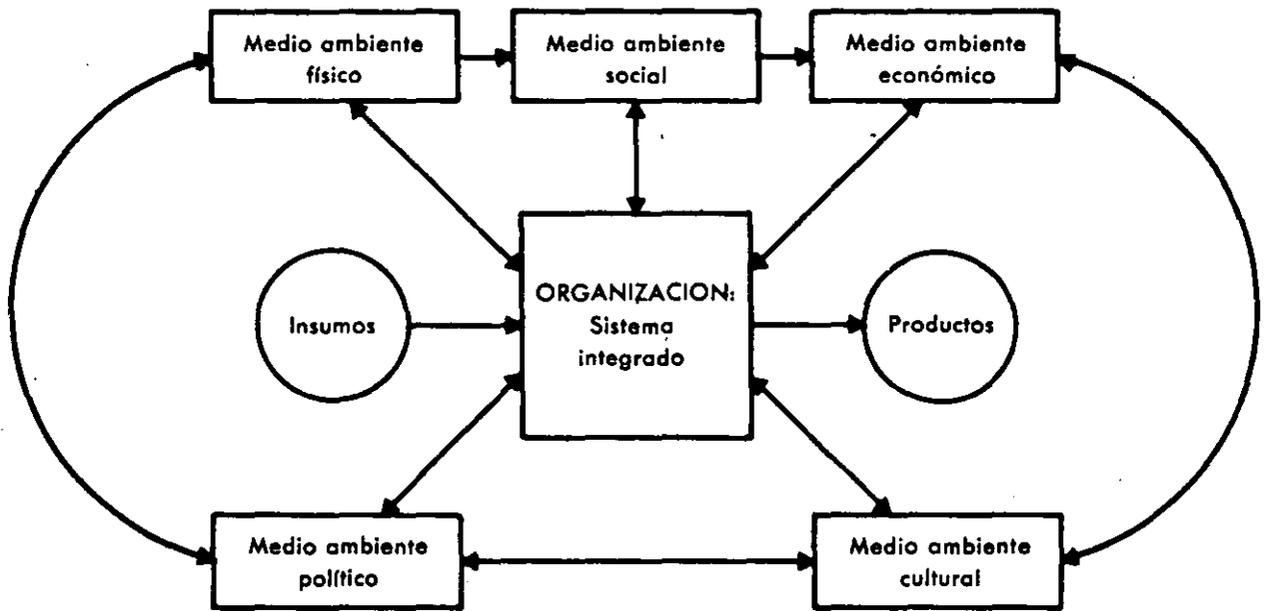


Fig. 1. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
Es la que ocurre entre las unidades y miembros de una organización y entre ésta y su ambiente.

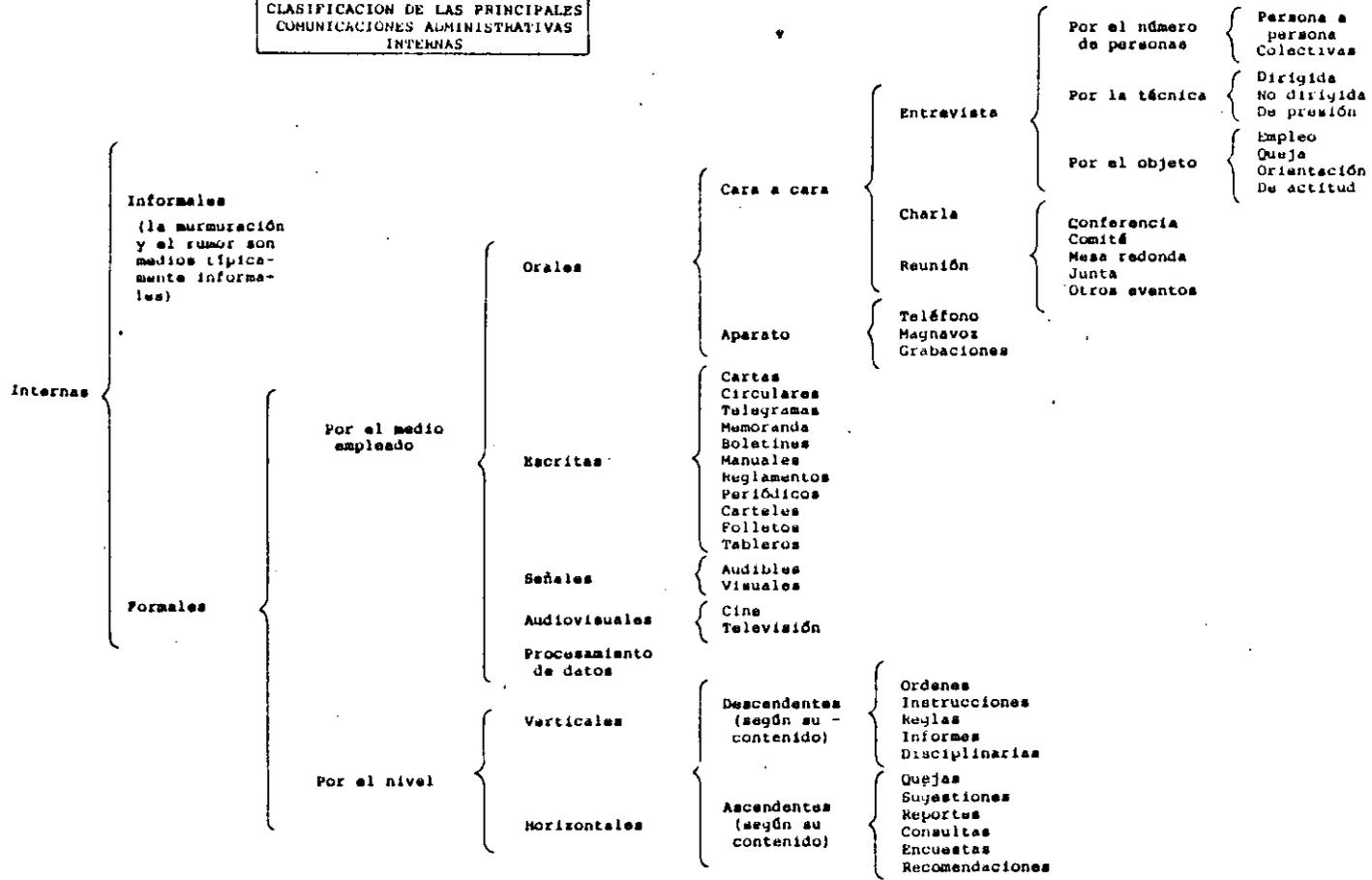


La organización y su medio ambiente.



Interacción organización-medio ambiente.

**CLASIFICACION DE LAS PRINCIPALES  
COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS  
INTERNAS**



Tomado de Duhalt Krauss M.F.

"Técnicas de comunicación administrativa"  
1970, UNAM Dirección General de Publicaciones

"Un alto directivo de Hewlett Pakard decía: No estamos—realmente—seguros—de—como—funciona exactamente el proceso, pero hay una cosa que si sabemos; la facilidad en las comunicaciones, la ausencia de barreras para hablar unos con otros, es algo esencial. Hagamos lo que hagamos y sea cual sea la estructura que adoptemos y los sistemas que ensayemos, esa es la piedra angular, la comunicación, y no queremos hacer nada que la ponga en peligro".

"En las empresas sobresalientes hay cinco atributos en los sistemas de comunicación que parecen promover la innovación:

- 1) Los sistemas de comunicación son informales.
- 2) La intensidad de la comunicación es extraordinaria.
- 3) Se concede apoyo físico a la comunicación.
- 4) Dispositivos de presión (fomento a la innovación).
- 5) El sistema de comunicación intensa e informal, actua como un sistema de control notablemente riguroso."

1) Los sistemas de comunicación son informales.  
Refieren los autores que en 3M hay muchas reuniones aunque pocas estan programadas, la mayoría se caracteriza porque los interlocutores -procedentes de diferentes disciplinas- se reunen informalmente para hablar. Esa actitud se ve favorecida por el entorno físico de la organización, parecido más a un campus universitario y también por la informalidad en el vestir y la naturaleza de la organización que permite que las personas se conozcan unas a otras con el transcurso del tiempo. Todo ello conduce a que las personas esten en contacto regular.

Reportan que en McDonald's el equipo de altos directivos convive informalmente estableciendo una tónica que se transmite a toda la empresa. En Digital, el director general se reúne regularmente con un comité de técnicos que consta de unos veinte ingenieros de todos los niveles, y periódicamente disuelve y reconstruye el comité para mantener el flujo de ideas.

2. La intensidad de la comunicación es extraordinaria.

Los directivos de Exxon y CityBank, por ejemplo, muestran una diferencia asombrosa entre su comportamiento y el de directores de firmas competidoras. Exponen un asunto y a continuación establecen un flujo libre de comunicación. Todo el mundo interviene, nadie duda en interrumpir al presidente, al director o a algún miembro del consejo de administración. ¡Que contraste con el comportamiento de la mayoría de las empresas! Los altos directivos no asisten a las reuniones a menos que existan ordenes del día formales, no parecen hacer otra cosa que oír las exposiciones para luego comentar cortésmente el contenido. Y en casos extremos personas cuyas oficinas están en el mismo piso sólo se comunican por escrito. Dicho comportamiento contrasta vivamente con la reunión diaria en Carterpillar de los diez directivos de la cumbre, sin orden del día y sin actas; y la diaria reunión informal ante una taza de café de los diez o quince directivos más importantes de Delta Airlines.

3. Se concede apoyo físico a la comunicación.

~~Tom Watson, fundador de IBM, estableció que en~~ todas partes en la organización, debería haber tableros hechos con papel de envolver colocados sobre un caballete (rotafolios). Comprendía que los elementos físicos de este tipo contribuyen a acicatear la comunicación intensa e informal que sostiene a la innovación.

Los nuevos edificios de Intel en Silicon Valley, fueron diseñados para que tuvieran un exceso de pequeñas salas de conferencias. La dirección quiere que el personal resuelva allí los problemas, las salas están llenas de pizarrones.

Tomas Allen del Instituto Tecnológico de Massachussets, ha estado estudiando las configuraciones físicas durante años. Las conclusiones ha que ha llegado con respecto a los entornos son sorprendentes: Si las personas están separadas, la probabilidad de comunicarse por lo menos una vez a la semana es de sólo ocho o nueve por ciento.

4. Dispositivos de presión a la innovación.

Este es otro aspecto más del sistema de comunicación que engendra innovación, programas que prácticamente institucionalizan la comunicación. Es clásico el programa de becarios de IBM. El papel de los becarios es bastante simple: infundir nueva vida al sistema.

La división de nuevas actividades de 3M, es un mecanismo de presión análogo. En United Technologies se conceden numerosas recompensas por la transferencia interdivisional de tecnología, y Data Point ha instalado centros de tecnología con el mismo propósito; son lugares en los que

personas procedentes de disciplinas dispares se reúnen bajo los auspicios de la innovación. Todos estos son esfuerzos directamente encaminados a forzar la las comunicaciones para permitir la entrada de la innovación en la organización.

5. El sistema de comunicación intensa e informal actúa como un sistema de control notablemente riguroso.

3M es un ejemplo importante. Ningún equipo de trabajo puede gastar mas que unos cuantos miles de dólares sin que toda una serie de personas empiecen a observarlos, , no para molestarlos sino por un genuino interés en lo que están haciendo. Como verán el control de este tipo es verdaderamente riguroso, en otras empresas en que los controles son mas rígidos y formales la gente puede gastar mucho dinero sin doblar un trozo de hojalata y nadie se enterará siempre que rellenen correctamente y a tiempo los formularios.

Menendez, Antonio. COMUNICACION SOCIAL Y DESARROLLO. UNAM. Mexico 1972.

Redding, W. C. y Sanborn, G. BUSSINES AND INDUSTRIAL COMMUNICATION. Nueva York. Harper and Row, 1964.

Katz, Daniel y Kahn, Robert. PSICOLOGIA SOCIAL DE LA ORGANIZACION. Trillas, Mexico.

Haney, W. COMMUNICATION AND ORGANIZATION BEHAVIOR. Homewood. Illinois; 1973.

Goldhaber, Gerald. COMUNICACION ORGANIZACIONAL. Diana. Mexico. 1985.

Duhalt Kraus, M. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA. UNAM. Mexico. 1973.

## 2. COMUNICACION NO VERBAL EN LA ORGANIZACION.

Es útil la diferenciación que la doctora Hilda Basulto hace de la comunicación en términos de comunicación verbal y no-verbal. La comunicación verbal es aquella que para transmitir información hace uso del lenguaje ya sea oral o escrito. La comunicación no-verbal, definida por exclusión, es aquella que para transmitir mensajes hace uso de formas distintas del lenguaje.

Son varios los estudiosos que han publicado sus definiciones de comunicación no-verbal.

Para Eisenberg y Smith (1971): La comunicación no-verbal son, simplemente: "mensajes sin palabras".

Para Harrison (1972): En una revisión de la literatura sobre comunicación no-verbal, sostiene que las definiciones oscilan entre las muy extensas que aplican la comunicación no-verbal a casi todo estímulo que afecta al hombre y las muy limitadas que restringen la comunicación no-verbal a aquellas conductas que implican la intención de comunicarse. Harrison sugiere que la comunicación mas viable "consiste en definir a la comunicación verbal como aquella que se sirve de las palabras escritas o habladas y a la comunicación no-verbal a la que incluye otros tipos de símbolos".

La comunicación no- verbal, entonces es "aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados. Las personas pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus conductas físicas; los mensajes pueden comunicarse por medio de manipulaciones del tono, volumen y ritmo de la voz y el medio ambiente puede comunicarse por medio del tiempo, el espacio, la arquitectura y los objetos".

El siguiente cuadro muestra las dimensiones de la comunicación no verbal tal y como han sido referidas:

#### DIMENSIONES DE LA COMUNICACION NO-VERBAL.

El cuerpo; su conducta y apariencia:

cara.  
gestos.  
contactos físicos.  
postura y forma.

La voz.

volumen.  
tono.  
ritmo.  
pausas.  
fluidez.

El medio ambiente.

espacio y territorio.  
tiempo.  
arquitectura: diseño del edificio, disposición de los asientos.  
objetos: vestido, arte, escultura, artefactos.

La mayoría de los estudiosos están de acuerdo en admitir que la comunicación no-verbal, sirve a algunas funciones importantes del sistema de comunicación. La comunicación no-verbal define y regula el sistema de comunicación al tiempo que comunica un contenido específico, es decir, por medio de la comunicación no-verbal, las personas descubren indicios tales como: si van a comunicarse o no, lo que es apropiado decir, quién debe hablar en primer lugar, y lo que intentan decir.

La comunicación no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales. Un profesor puede pasar diapositivas para repetir, complementar o acentuar una idea. Unas palmadas cariñosas en la espalda de un empleado pueden sustituir a las palabras "no se preocupe, estoy de su parte", mover la cabeza afirmativamente puede dar a entender que se está comprendiendo una idea. En muchos casos el mensaje no-verbal, puede contradecir el mensaje verbal; un profesor puede decir "pregunten todo aquello que no comprendan", pero luego, prolonga excesivamente sus explicaciones y corta cualquier pregunta que le formulen diciendo "lo siento, no hay tiempo" mientras consulta su reloj.

Cuando cualquier comunicación no-verbal contradice a la comunicación verbal, la primera determina el impacto del mensaje. Es decir, los contactos físicos, las posiciones, distancia, inclinación, contacto visual, los gestos así como las expresiones faciales pueden pesar más que las

palabras determinado con ello los sentimientos que porta el mensaje. Las acciones tienen mas fuerza que las palabras.

Por regla general la comunicación verbal transmite el contenido básico en las situaciones de comunicación, mientras que la comunicación no-verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias.

La función primaria de la comunicación no verbal es la de proporcionar indicios de las relaciones, es decir, define las relaciones existentes entre las personas que se están comunicando; por consiguiente, parece que la comunicación no-verbal es la responsable de la comunicación de sentimientos y actitudes: la sustancia de la mayoría de las relaciones interpersonales.

Para ilustrar la naturaleza orientada hacia los sentimientos de la comunicación no-verbal, podemos citar el caso de un gerente que cuando recibía retralimentación negativa de todos sus empleados, con relación a su estilo directivo, demandaba ejemplos específicos que explicasen su mala dirección, después de varias horas de presentar ejemplos y de que estos fuesen refutados lógicamente por el gerente, un empleado exclamó: "Demonios, podríamos estar toda la noche dándole ejemplos, es muy difícil explicar lo que nos preocupa, todo gira alrededor de nuestros sentimientos y de las relaciones que usted mantiene con nosotros. Es difícil hablar de nuestros sentimientos, pero créame, son muy reales".

La anterior consideración nos muestra la ~~dificultad de estudiar aisladamente~~ la comunicación no verbal debido a su íntima relación con las señales verbales. Antes de atribuirle un significado es necesario considerar el contexto en que se genera.

Es posible y muy fácil que los indicios no-verbales sean interpretados erróneamente. De hecho la comunicación no-verbal está tan inextricablemente vinculada con los aspectos verbales del proceso de comunicación, que tan sólo podemos separarlos artificialmente. En la práctica no se da esta separación.

#### EL CUERPO; SU CONDUCTA Y APARIENCIA.

Cuantas veces ha utilizado alguna de las siguientes expresiones: rostro imperturbable, mirada penetrante, cara dura, sonrisa nerviosa. Nos servimos del lenguaje corporal: expresiones faciales, gestos, posturas, contacto físico, etc., para comunicar nuestros sentimientos y actitudes. Las investigaciones han demostrado que los movimientos corporales son la mejor manera de predecir los vínculos interpersonales: un mayor aprecio se demuestra acercandose en vez de alejandose, inclinandose hacia adelante en vez de hacia atras mientras se esta sentado, mirando abiertamente en vez de desviar la mirada, tocando, manteniendo constantes contactos visuales, prolongando los contactos corporales; por ejemplo dando la mano, prolongando las despedidas o haciendo gestos al saludar que indiquen el deseo de acercarse a la otra persona.

Algunos investigadores como Eckman (1969) han intentado catalogar las conductas no verbales y han identificado cinco tipos de expresiones corporales: emblemas, ilustradores, reguladores, displays de efectos y adaptadores.

Los emblemas hacen referencia a los gestos comunes que pueden sustituir a ciertas palabras, por ejemplo; un policía levanta la mano cuando desea detener el tráfico, un catcher señala con un dedo entre sus piernas que el lanzador debe lanzar una pelota rápida.

Los ilustradores acompañan y sirven de complemento al lenguaje hablado; un bombero puede señalar a la víctima de un incendio al tiempo que dice "ahí está", un profesor puede sostener un libro entre sus manos diciendo "estos son los ejercicios", el encargado de un estacionamiento puede señalar con una mano al mismo tiempo que le dice al conductor "estacionese allí".

Los reguladores controlan las interacciones orales; los movimientos afirmativos de la cabeza pueden indicarle a un profesor que puede seguir hablando, o el desviar la mirada puede indicarle a un orador que el oyente no está interesado en el tema.

Los displays de efectos son aquellos movimientos corporales que indican el estado emocional; un niño puede sacar la lengua para indicar que está enfadado, un encargado puede fruncir el ceño, cerrar parcialmente los ojos y enrojecer para demostrar indignación.

Los adaptadores son movimientos corporales aprendidos en la infancia y que tienen un propósito específico, pero que pueden pasar desapercibidos para el orador, rascarse la nariz, secarse el sudor de la frente o fumar cigarrillos continuamente son ejemplos de adaptadores.

Las investigaciones demuestran que: 1) los movimientos corporales pueden ser observados y registrados incluso a un nivel que podríamos considerara microscópico. 2) la compilación de una serie de gestos y de sus significados carecen de sentido si no se hace referencia a un contexto específico, y 3) los movimientos de los ojos combinados con los ademanes son los definidores mas importantes en nuestra cultura.

Casi todas las investigaciones realizadas sobre nuestra conducta pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos físicos, y forma general del cuerpo.

#### LA CARA.

Probablemente la cara es el mas visible indicador de nuestras emociones y sentimientos, aunque también es uno de los mas difíciles de medir.

Tenemos conciencia y podemos medir la mayoría de nuestras expresiones faciales, pero a pesar de ello, podemos expresar un sentimiento en particular sin tener intención de hacerlo. El mayor problema consiste en que la cara es capaz de expresar varias emociones simultáneamente.

El reciente descubrimiento de la técnica FAST (Facial Afect Scoring Technique), de Eckman (1971) permite que los investigadores identifiquen seis emociones: felicidad, enfado, sorpresa, tristeza, repugnancia y miedo.

En general 1) las señales de felicidad se encuentran en la parte inferior de la cara y en el área de los ojos. 2) los ojos son los que mejor muestran la tristeza. 3) el área de los ojos y el área de la parte inferior de la cara nos indican claramente sorpresa. 4) el enfado es fácilmente identificable en el área de la parte inferior de la cara y en la frente. 5) el área de la parte inferior de la cara facilita la identificación de señales de repugnancia y 6) el miedo se observa en el área de los ojos.

Parece que el área que nos proporciona mas información es el área de los ojos. Para el autor los contactos visuales ocurren bajo las siguientes circunstancias: 1) cuando las personas buscan retroalimentación en relación con las reacciones de los demás. 2) cuando desean indicar que los canales de comunicación están abiertos. 3) cuando quieren expresar su necesidad de afiliación o inclusión. 4) las mujeres participan en un mayor número de situaciones de contacto visual que los hombres. 5) los contactos visuales se incrementan a medida que aumenta la distancia entre las personas que se están comunicando. 6) los contactos visuales también se utilizan para producir ansiedad en otras personas.

Las condiciones en las que no se producen ~~contactos visuales son:~~ 1) cuando las personas quieren esconder algo relacionado con sus más íntimos sentimientos. 2) en las situaciones competitivas cuando se observa desagrado o tensión o cuando se ha descubierto algún engaño. 3) cuando las dos personas están muy cerca físicamente. 4) cuando el orador inicia una larga declaración o cuando los oyentes suponen que la disertación será extensa y aburrida. 5) cuando un individuo desea evitar cualquier contacto social.

#### GESTOS Y POSTURAS.

A casi todos nos han dicho cuando éramos niños: "siéntate derecho", a muchos nos han castigado por tener malas posturas, pero la cuestión de las "malas" posturas vs. las "buenas", está muy relacionada con diferencias culturales. Una persona puede levantar el pulgar para indicar que todo está bien y no ocurrirá nada si lo hace entre europeos, pero en muchas culturas el mismo signo constituye un gesto obsceno. En nuestra cultura las posturas pueden proporcionarnos información sobre actitudes, posición social, emociones y entusiasmo.

Los descubrimientos relacionados con la posición social tienen un especial interés en nuestro estudio de la comunicación no-verbal en la organización. Las personas se relajan más cuando se relacionan con otras de un estatus social más bajo, menos con un igual, y mucho menos con alguien que tiene un estatus superior.

## CONTACTOS FISICOS.

Desde la infancia hasta la madurez, todos necesitamos tocar y ser tocados. Sabemos que los niños no se desarrollan normalmente si no son tocados por otros. Los padres tocan a sus hijos cuando los visten, los alimentan y los mecen para que se duerman, los adultos se estrechan las manos.

A medida que el individuo crece, los contactos físicos son reemplazados por símbolos verbales y no verbales (sonrisas, movimientos de cabeza, guiños, gestos, etc.). En uno de los pocos estudios realizados sobre los contactos físicos, se descubrió que las mujeres tocaban y eran tocadas mas que los hombres. El contacto físico como forma de comunicación no verbal, está muy relacionado con la territorialidad, lo que trataremos mas adelante.

## FORMA DEL CUERPO Y APARIENCIA.

Gastamos anualmente millones de pesos en productos tales como desodorantes, enjuages, jabones y perfumes, intentando combatir el mal aliento y el olor corporal. Una cantidad similar se gasta en lacas para el cabello, shampoos y acondicionadores para conseguir que los cabellos sean suaves y dóciles.

Parece que el atractivo físico refuerza la credibilidad de los individuos. Además de la forma del cuerpo y la apariencia se consideran dimensiones no verbales: el color de la piel, la longitud de los cabellos, etc., y todos sabemos lo perjudicial que es tener el cabello largo e intentar encontrar un empleo.

VARIABLES COMO EL TONO, EL VOLUMEN, LAS PAUSAS Y EL RITMO, PUEDEN PROPORCIONAR MUCHA INFORMACIÓN SOBRE EL ORADOR CON RELACIÓN A SUS ACTITUDES, POSICIÓN O SENTIMIENTOS. ALGUNOS INVESTIGADORES DENOMINA AL ESTUDIO DE LA VOZ HUMANA "PARALINGÜÍSTICO" Y LO DIVIDEN EN VARIOS SEGMENTOS. EN EL PRIMER SEGMENTO SE INCLUYEN VARIABLES DE LA VOZ COMO EL TONO, VOLUMEN, RESONANCIA, VELOCIDAD Y RITMO. EN EL SEGUNDO SEGMENTO SE CONSIDERAN: LA FLUIDEZ, LAS PAUSAS Y LAS CARACTERÍSTICAS VOCALES COMO REIR, BOSTEZAR Y LLORAR.

Las investigaciones de la voz humana han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores a partir de su voz. Características tales como edad, estatura, peso, tipo corporal, rasgos de personalidad y hasta ciertas emociones. Por ejemplo, las frases incompletas, la corrección de frases, repeticiones, tartamudeos, sonidos incoherentes, y equivocaciones están estrechamente relacionadas con la ansiedad.

El estatus social también puede ser predecido basándose en elementos no verbales, la duración de una declaración, por ejemplo, es una cualidad muy estable de la comunicación oral de una persona. Cuando alguien habla con un socio que ocupa un estatus superior al suyo, cuanto más afirme con la cabeza la persona que ocupa el estatus superior, mayor será la duración de la declaración. Si la persona que ocupa el estatus superior cambia su modelo de comunicación oral, reduciendo o alargando sus declaraciones, la persona que ocupa

el estatus inferior, cambiará de igual modo su patrón de comunicación.

#### MEDIO AMBIENTE.

El tercer elemento a tener en cuenta en las comunicaciones no verbales de las organizaciones es el medio ambiente, y es precisamente en relación con este elemento que encontramos muchas conductas que tan sólo pueden aplicarse al contexto de la organización.

Consideraremos influencias ambientales como el territorio y el espacio, el tiempo, diseño del edificio, de la habitación, de los asientos y objetos.

#### TERRITORIO Y ESPACIO.

Las personas defendemos un territorio en particular, a esto se le denomina territorialidad. Los seres humanos llegaríamos a extremos insospechados para defender nuestro territorio.

El concepto de territorialidad tiene una importancia fundamental durante las negociaciones de paz en el mundo.

Sin duda existe una ventaja psicológica en el hecho de estar en territorio propio. Todos conocemos la ventaja que significa jugar en casa para un equipo de fútbol. En una organización en la que estalló un conflicto por el estilo directivo de un gerente, se convocó a una reunión para discutir el tema; días antes de la reunión -en el despacho del gerente- los empleados pidieron un cambio de lugar. Se eligió otro despacho, a pesar de que el nuevo despacho no

podía acomodar a todos los participantes. Es ~~decir, los seres humanos pueden llegar a extremos~~ para eliminar las ventajas que representa el territorio.

Parece que existen tres principios relacionados con el territorio y el estatus dentro del marco de la organización. Las personas que gozan de un estatus superior 1) disponen de mayor territorio. 2) protegen mejor su territorio. 3) invaden el territorio de personas de estatus inferiores.

En muchas especies animales, el animal dominante, tiene un territorio que es mayor y mejor que el de los otros miembros de la especie. Este principio también puede aplicarse a los seres humanos que se interrelacionan en complejas organizaciones. Aquellos que gozan de un estatus superior, disponen de un espacio mayor y mejor, y de mayor libertad para moverse.

Cuanto mayor es el prestigio de un individuo, mayor es el territorio que controlará. En la mayoría de las organizaciones el tamaño de los despachos esta dado por la posición social.

Las personas que tienen un alto estatus, determinan el grado de proximidad al interrelacionarse con los demás. Cuanto más alto es el estatus de un individuo en la organización, mejor protegido estara su territorio.

Por otra parte las personas que ocupan las posiciones mas altas de la organización, pueden invadir libremente el territorio de las personas que ocupan estatus menores.

Mientras que el territorio se refiere a un espacio con dimensiones fijas; el "espacio informal" nos acompaña continuamente. Hall (1969) denomina al estudio del espacio personal "proxemics" y establece un modelo, que describe las cuatro distancias mas comunmente utilizadas por la mayoría de las personas en sus transacciones sociales. Hall sostiene que todas estas distancias estan vinculadas con la cultura y que están en función de las actitudes, los sentimientos y las relaciones de las personas que se comunican así como del contexto en que establecen sus comunicaciones.

Las cuatro distancias reciben el nombre de :  
Intima, Personal, Social y Publica.

La distancia íntima (desde el contacto físico hasta cincuenta centímetros), es la distancia de hacer el amor, de luchar, de consolar y de proteger e implica a casi todas las actividades sensoriales, especialmente tocar y oler. Algunas veces, cuando nos encontramos en ascensores o en el metro, donde hay un numero excesivo de personas, nos vemos obligados a relacionarnos con extraños a la distancia íntima, cuando ello ocurre, parece que nuestro cuerpo reacciona casi automáticamente tensando los musculos, colocando rígidamente las manos a los costados y mirando hacia arriba o hacia abajo.

La distancia personal (desde cincuenta centímetros hasta un metro veinte) en su límite mínimo esta reservada a los amigos íntimos y en sus límites máximos a la mayoría de las conversaciones interpersonales. Las relaciones existentes entre las personas que se están comunicando y sus sentimientos mutuos, dictarán la distancia que los

separe. Cuanto mayor sea el agrado mutuo de dos personas, ~~menor sera la distancia que los separe.~~

En la distancia personal es posible el contacto físico y se dispone de la retroalimentación producida por las interacciones visuales.

La distancia social (desde un metro veinte hasta tres metros sesenta) es la distancia de la mayoría de las interacciones comerciales, tanto de naturaleza formal como informal. Las distancias menores son reservadas para las interacciones informales, las personas que trabajan juntas tienden a usar la distancia social menor. Las distancias mayores son típicas de las interacciones mas formales.

La distancia pública (desde tres metros sesenta hasta siete metros o mas), queda fuera del círculo de implicación. Los contactos visuales disminuyen. Los oradores usan esta distancia en sus apariciones públicas.

#### TIEMPO.

La segunda variable mas importante es la dimensión del tiempo. Constantemente nos recuerdan la importancia del tiempo frases como "El tiempo vuela", "el tiempo es dinero", "tomese el tiempo que necesite". Nuestro vocabulario tiene muchas referencias al tiempo; comemos rigiendonos por el tiempo, trabajamos siguiendo un horario. Los acontecimientos mas importantes de la vida están estructurados por el tiempo.

Sentimos un gran respeto por el tiempo, especialmente en las organizaciones. Los retrasos son interpretados como un insulto, y pueden ir acompañados de consecuencias negativas.

La puntualidad es respetada y con frecuencia recompensada. Para comprender al respeto con que tratamos al tiempo, intente recordar lo que sintió la última vez que el teléfono sonó a las tres de la madrugada.

La mayoría de las organizaciones establecen un abanico informal de tolerancia hacia los retrasos; hacer esperar a una persona por más tiempo del límite de tolerancia es considerado como un insulto. Sin embargo, la importancia de los retrasos o de la impuntualidad varía en las distintas subculturas y de acuerdo al tipo de reunión. Los oficiales del ejercito tienden a llegar con uno minutos de adelanto sobre el tiempo previsto, mientras que los profesores, por lo general, llegan cinco o diez minutos mas tarde.

En la esfera social tan solo un patán llegaría a la hora prevista a un coctel, mientras que la buena educación recomienda que los invitados a una cena sean puntuales.

La importancia del tiempo también esta en función del estatus. Una posición elevada permite que se abuse del tiempo de los demás, mientras que se espera que las personas de estatus inferior se ajusten a los horarios previstos.

Las distintas percepciones del tiempo pueden crear problemas interculturales en la organización. En algunas culturas, el hecho de llegar a tiempo es tan insultante como lo es el retrasarse para la mayoría de las personas. Por regla general, los latinoamericanos toleran cuarenta y cinco minutos de espera antes de iniciar una reunión. El tiempo habla y lo que tiene que decir es de vital importancia para todos nosotros.

Algunos edificios y habitaciones parecen alentar las interacciones humanas, parecen tener letreros invisibles que dicen "entre" "hola" "acérquese" o "bienvenido"; pero otros rezuman frialdad y parecen decir "no queremos visitantes" "aléjese" "no entrar".

Muchas casas disponen de hermosos muebles y, apesar de ello, los invitados se apretujan en la cocina, ya que allí disfrutan mucho más que en el salón.

El diseño de los edificios, habitaciones, y mesas, puede ser un factor muy importante para inhibir o alentar las comunicaciones. Cuando se entra en la escuela de leyes de la Universidad de Nuevo México, lo primero que se encuentra es un vestíbulo circular, con un diámetro aproximado de unos nueve metros, en el vestíbulo se ven unas sillas de cuero negro muy cómodas formando grupos de tres o cuatro formando círculos alrededor de unas mesas. El diseño implica a varios círculos dentro de otro círculo, los profesores, estudiantes y trabajadores, deben atravesar el vestíbulo para dirigirse a cualquier parte del edificio, por consiguiente, el diseño del edificio facilita las interacciones humanas.

Maslow (1956) ha proporcionado pruebas vinculando las condiciones estéticas de un habitación con ciertas reacciones humanas. Los sujetos que se encontraban en una habitación "bonita" mostraban reacciones distintas de aquellos que se encontraban en una habitación "fea". Las respuestas mas frecuentes de los últimos fueron:

monotonía, fatiga, sueño, jaquecas, descontento, irritabilidad y hostilidad. La habitación "bonita", produjo respuestas tales como comodidad, placer, energía y deseos de continuar la actividad iniciada. Es evidente que la estética de la habitación influye la conducta de comunicación de los individuos que en ella se encuentran.

Muchas organizaciones disponen de segmentos para separar a los clientes de los empleados. Además, los muebles son distribuidos siguiendo un orden, de modo que los empleados siempre vean la espalda de la persona que esta sentado en la mesa anterior.

Casi todas las investigaciones realizadas coinciden en afirmar que las conductas que mostramos al sentarnos, son lógicas, tanto si son intencionadas como si no. Los arreglos de los asientos en los pequeños grupos estan en función directa con la tarea, las relaciones existentes entre los individuos y la cantidad de espacio. Es evidente que la arquitectura de los edificios, el diseño y la distribución de las habitaciones, así como la posición de las sillas alrededor de las mesas contribuyen al medio ambiente de la comunicación.

#### ARTEFACTOS Y OBJETOS.

El lenguaje de los objetos, hace referencia a la exhibición de cosas materiales;, ropas, objetos de arte, muebles, color y símbolos de estatus como: estacionamiento privado, baño para ejecutivos, dos secretarias, juego de escritorio de piel, etc.

Uno de los grupos mas conœscientes de su estatus es el militar. En este caso vemos que el diseõo de sus uniformes, los galones que lucen, las medallas que prenden en la guerrera, nos explican cual es el lugar que ocupan en la organizaci3n.

Hasta cierto punto, los negocios han seguido el sistema de los militares. El tipo de despacho, la alfombra, las cortinas, la jarra del agua, el fistol de la corbata; cuentan la misma historia que los símbolos militares.

En ciertas ocasiones, el color de una habitaci3n puede influenciar el tipo de interacciones que tengan lugar en ella; los colores cálidos: amarillo, naranja y rojo, estimulan la creatividad y animan a los individuos a mostrar una conducta mas extrovertida. Los colores fríos: azul, verde y gris, estimulan los procesos mentales profundos, aunque pueden inhibir la frecuencia de las comunicaciones.

Ya tratamos acerca de la distribuci3n de los muebles en una oficina y de los efectos que produci3n sobre las interacciones que en ella tenían lugar. La presencia de ciertos muebles puede alentar o apagar las comunicaciones. En la actualidad muchos ejecutivos cambian los muebles de sus despachos, anadiendo ciertos muebles hogareños: objetos de arte, mesas de café, etc.

Las ropas también pueden proporcionar indicios que influencien a las interacciones. Compton (1962) Ha demostrado la relaci3n existente entre la vestimenta y la posici3n social. Las personas de posici3n mas elevada, eligen sus vestidos con mayor cuidado.

Muchas organizaciones son conscientes del impacto que la vestimenta tiene en el público, y han establecido políticas al respecto.

---

Eisenberg, A. y Smith, R. NON VERBAL COMMUNICATION. Nueva York. Bobbs Merrill. 1971.

Harrison, R. NON VERBAL COMMUNICATIONS. pp. 256-271 en DIMENSIONS OF COMMUNICATION. Belmont, California. Wadworth Co. 1972.

Eckman, P. y Friesen, W. THE REPERTOIRE OF NONVERBAL BEHAVIOR. Semiotica, 1, 1969, pp49-98.

Eckman, P. E. FACIAL AFFECT SCORING TECHNIQUE. Semiotica, 13. 1974. pp37-58.

Maslow, A. EFFECT OF ESTHETICS SURROUNDINGS. Journal of Psychology 1956 pp247-254.

Compton, N. PERSONAL ATTRIBUTES OF COLOR AND DESIGN REFERENCES IN CLOTHING. Journal of Psychology. 54 1962 pp191-195.

\*

### 3. EFICACIA EN EL PROCESO COMUNICADOR.

---

Existiendo un propósito para la comunicación y una respuesta por producirse, el comunicador desea que su comunicación tenga alta fidelidad. La palabra fidelidad es empleada aquí en el sentido de que el comunicador ha de lograr lo que desea. Un encodificador de alta fidelidad es aquel que expresa en forma perfecta significados. Un decodificador de alta fidelidad es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta. Al analizar la comunicación, nos interesa determinar aquello que aumenta o reduce la fidelidad del proceso.

Shanon y Weber al hablar de la fidelidad de la comunicación electrónica, introdujeron el concepto de ruido. Estamos acostumbrados a pensar en el ruido como en algo que distrae; como mensajes que interfieren con otros mensajes. En efecto, los ruidos son factores que distorsionan la calidad de una señal. Podemos ampliar el significado que tenemos del ruido para incluir, en cada uno de los componentes de la comunicación, factores que pueden reducir la efectividad.

Ruido y fidelidad son dos aspectos distintos de una misma cosa. La eliminación del ruido aumenta la fidelidad; la producción de ruido la reduce.

El problema básico relacionado con el ruido y la fidelidad, es la posibilidad de aislar esos factores dentro de cada uno de los componentes de la comunicación; factores que son los que determinan la efectividad de ésta. Al analizar esos ingredientes ¿cuáles son esos factores que hemos de tener en cuenta?

Partiendo del modelo de comunicación de David Berlo, el cual enumera seis elementos básicos de la comunicación: fuente, codificador, mensaje, canal; decodificador y receptor; cuando nos referimos a la comunicación interpersonal, la fuente y el codificador pueden ser agrupados, como pueden serlo asimismo el decodificador y el receptor.

En esta versión de la comunicación, la fuente codifica un mensaje y lo coloca en el canal, de manera que pueda ser decodificado por el receptor.

¿Cuáles son en la fuente, el receptor, el mensaje y el canal los factores determinantes de la efectividad de la comunicación?

#### LA FUENTE O EMISOR.

Una fuente de comunicación, después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, codifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada. Existen por lo menos cuatro distintas clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la eficacia. Estos factores son :

- a) Sus habilidades comunicativas.
- b) sus actitudes.
- c) su nivel de conocimiento y
- d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema sociocultural.

*Habilidades en la comunicación.* Existen cinco habilidades verbales en la comunicación. Dos de estas son codificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para codificar como para decodificar: La reflexión o el pensamiento.

~~Existen por supuesto otras habilidades~~  
encodificadoras como la pintura, el dibujo, la gesticulación, pero lo que hemos dicho con respecto a hablar y escribir puede extenderse también a las demás habilidades.

Como emisores, nuestras habilidades comunicativas determinan por lo menos de dos maneras la eficacia de nuestra comunicación. En primer término, afectan nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos. Y en segundo lugar, afectan nuestra capacidad para encodificar mensajes que expresen nuestra intención.

Supongamos que ya tenemos una intención bien meditada y definida, un determinado propósito para comunicarnos con otra persona. Para encodificar el mensaje que habrá de expresar este propósito, habremos de poseer las habilidades encodificadoras necesarias.

Si hemos de escribir nuestro mensaje, es necesario que tengamos un vocabulario adecuado para expresar nuestras ideas. Nuestra intención no es demostrar que hemos recibido una educación, sino emplear las palabras que expresen de la manera más clara lo que queremos significar. Necesitamos conocer la ortografía de las palabras de nuestro vocabulario para que el lector las pueda decodificar fácilmente. Suponiendo que poseamos el vocabulario, tenemos que comprender cuál es la mejor forma de combinar las palabras; tenemos que ser buenos gramáticos prácticos. Hemos de disponer las palabras de manera que el significado resulte claro.

Si estamos hablando, necesitamos de todas estas habilidades y otras más; para escribir se utilizan ciertos canales, para hablar son usados otros. Cuando hablamos necesitamos saber como pronunciar nuestras palabras, como interpretar los mensajes que recibimos de quienes nos escuchan y como alterar nuestros propios mensajes a medida que hablamos.

Pero supongamos que no tenemos todavía un propósito bien pensado y definido para comunicarnos. Consideremos entonces esa habilidad de la comunicación que es la que produce propósitos bien pensados: el pensamiento.

Todos estamos de acuerdo en que nuestras habilidades comunicativas repercuten sobre nuestra capacidad para pensar. Nuestra facilidad de lenguaje, nuestra capacidad comunicativa, tienen además otra acción, influyen en realidad sobre los pensamientos mismos. Mas exactamente, las palabras que podemos dominar y la forma en que las disponemos ejercen influencia sobre: a) aquello en lo cual estamos pensando b) la forma en que pensamos y c) que pensemos en algo o no.

Podemos admitir que el pensamiento implica una manipulación de símbolos, de unidades de pensamiento. Podemos ir aun mas lejos y admitir con los filósofos, que el pensamiento se haya directamente ligado a las experiencias: a objetos específicos, concretos y a imagenes. Sin embargo, ¿cuáles son nuestras unidades de pensamiento?. La mayor cantidad de unidades de pensamiento esta constituida por unidades de lenguaje. Tenemos dificultad en pensar en un objeto, en un proceso, en cualquier construcción para los que no poseemos nombre, designación o palabras. Nombrar es

esencial para pensar. Los nombres de que disponemos ~~y las formas en que los utilizamos,~~ afectan lo que pensamos y nuestra forma de pensar.

La facilidad lingüística de una fuente de comunicación, es un factor importante en este proceso. En nuestra calidad de fuentes de comunicación nos veremos limitados en cuanto a capacidad de expresión de nuestros propósitos si no poseemos las habilidades comunicativas necesarias que encodifiquen en forma exacta los mensajes. Además nuestras deficiencias en la habilidad de comunicación, limitan las ideas de que disponemos y también nuestra habilidad para manipular estas ideas.

*Las actitudes.* El segundo factor lo constituyen las actitudes de la fuente de comunicación. Las actitudes de esta afectan las formas en que se comunica.

¿En que forma influyen en la comunicación las actitudes de la fuente?

*Actitud hacia sí mismo.* Podemos decir que las actitudes de la fuente afectan la comunicación por lo menos en tres formas. En primer lugar, las actitudes que asume hacia sí mismo son importantes. Todos en algún momento nos hemos encontrado con el individuo que dice "¿No quieres pasar el domingo conmigo, no es cierto?" o con el vendedor que dice continuamente: "Ud no quería comprar nada más ¿no es verdad?".

Una actitud favorable hacia si mismo, conduce hacia el éxito en la comunicación. El estudiante que sufre de pánico oratorio en algún curso en el que sea preciso hablar, el empleado que evita un

ascenso porque desconfía de su propia habilidad para afrontar una responsabilidad mayor, el escritor que no puede arrancar con su obra, constituyen ilustraciones del impacto de las actitudes hacia sí mismo en la comunicación.

*Actitud hacia el tema que se trata.* Cuando leemos algún libro o artículo, cuando escuchamos a un profesor, recibimos la impresión de la actitud del escritor o del orador hacia el tema que está tratando; sus actitudes se transparentan muy a menudo en sus mensajes. Claro está que hay excepciones, algunos comunicadores pueden ocultar sus actitudes hacia el tema que están tratando. Sin embargo, en la mayoría de los casos las actitudes hacia dicho tema se hacen evidentes. Las firmas industriales no contratan vendedores, si no están convencidas de que ellos creen en el producto y que tendrán actitudes favorables con respecto a este. Casi todo vendedor de categoría dirá que le resulta casi imposible vender un producto a menos que crea en él.

*Actitud hacia el receptor.* Hay una tercera clase de actitud que afecta la conducta de la fuente de la comunicación: la actitud de esta hacia su receptor, el otro en el proceso. Una actitud negativa hacia el receptor afecta al mensaje emitido por la fuente y afecta la forma en que la gente habra de responder a dicho mensaje.

Las actitudes de la fuente hacia su receptor afectan a la comunicación. Cuando los lectores o auditores se dan cuenta de que el escritor o el orador realmente los aprecia, se muestran muchos menos críticos de sus mensajes, mucho mas dispuestos a aceptar lo que éstos dicen. Aristóteles llamo a esta característica percibida

por el orador "ethos"; cualidad del orador que constituye un llamamiento directo al que escucha.

---

Hemos mencionado tres tipos de actitudes asumidas por la fuente de comunicación que afectan la efectividad. Podríamos haber enumerado otras más: las actitudes de la fuente hacia cualquier persona u objeto relacionado con la situación de comunicación, habrán de afectar su conducta en esta última.

*Nivel de conocimiento.* Es obvio que el nivel de conocimiento que posee la fuente respecto al tema de que se trata afectará su mensaje. No se puede comunicar lo que no se sabe. No se puede comunicar con el máximo de efectividad un material que uno no entiende. Por otra parte, si la fuente sabe demasiado, si esta super especializada, puede equivocarse en el sentido de que sus habilidades especiales se hayan expresadas en forma tan técnica que su receptor no sera capaz de entender. Este problema esta representado por el conocido dilema de cuanto debe conocer un maestro para poder enseñar. Algunos aducen que no necesita saber nada, que tan sólo debe saber como enseñar. Otros sugieren que no necesita saber nada sobre la enseñanza, que si domina a fondo el tema que esta tratando, se hallará en condiciones de transmitir su saber en forma efectiva. No hay duda de que ambas posiciones son falaces. La fuente debe saber el tema de que se trata y también ha de saber transmitirlo eficazmente.

El conocimiento del proceso de la comunicación si afecta la conducta de la fuente, lo que ésta comunica y la forma en que lo hace dependen de su capacidad para llevar a cabo el tipo de análisis que estamos describiendo. En otras palabras, su

conducta en la comunicación, es afectada por el grado de conocimiento que tiene de sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que puede emitir o tratar los mensajes, por los distintos tipos de elección que puede hacer con respecto a los canales de comunicación, etc. El conocimiento sobre la comunicación, afecta la conducta de comunicación.

#### *Sistema sociocultural.*

Ninguna fuente se comunica sin estar influida por la posición que ocupa en un determinado sistema social. Claro está que es necesario tener en cuenta los factores personales de la fuente: sus habilidades comunicativas, sus actitudes, sus conocimientos; pero necesitamos saber algo más que ésto. Hemos de saber cuál es el sistema social o cultural dentro del que está operando. Necesitamos saber su ubicación en esa cultura, cuales son los roles que desempeña, que funciones debe llenar, cual es el prestigio que ella y las demás personas le atribuyen. Tenemos que conocer cuál es el contexto cultural dentro del cual se comunica, sus creencias y valores dominantes, las formas de conducta que son aceptables o no, exigidas o no por su cultura.

La gente no se comunica igual cuando pertenece a clases sociales diferentes, y quienes poseen diferentes antecedentes culturales, tampoco se comunican de la misma manera. Los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que tiene para comunicarse, el significado que da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que utiliza, etc.

La posición de la fuente en un contexto social y cultural, afecta de manera general su conducta en la comunicación. También es cierto que la fuente cumple muchos roles y que posee percepciones de la posición social y cultural de su receptor. Estas percepciones afectan su conducta en la comunicación; por ejemplo, un capitán del ejército puede comunicarse en una forma cuando se dirige a un grupo de sargentos y en otra cuando habla a uno de coroneles.

En resumen, hemos dicho que existen por lo menos cuatro clase de factores que operan en la fuente de comunicación o emisor. Cada uno de éstos factores afecta su conducta en la comunicación. Estos factores son: 1) habilidades comunicativas, 2) actitudes, 3) nivel de conocimientos y 4) sistema sociocultural.

Cuando nos desempeñamos como fuente de comunicación, cuando observamos a otras personas haciendo de fuentes, necesitamos tomar en cuenta cada uno de estos factores para poder comprender porque una fuente de comunicación actúa en la forma en que lo hace y porque es efectiva o no al comunicar sus propósitos a los demás.

#### EL RECEPTOR.

Ya hemos hablado extensamente del receptor al hablar de la fuente. La persona que se haya en uno de los extremos del proceso de la comunicación y la que se encuentra en el otro extremo son bastante similares. En realidad cuando entablamos una comunicación intrapersonal la fuente y el receptor son la misma persona.

Podría parecer como si existiera un comienzo o principio de comunicación -la fuente- y un final de ella -el receptor-; pero no es así, sólo lo parece porque necesitamos estructurar un modelo para poder hablar de él. Para un fin analítico resulta útil hablar de las fuentes y de los receptores en forma separada. No tiene sentido suponer que éstas sean funciones o tipos de conducta independiente. Decir que un individuo es un emisor, significa que hemos detenido la dinámica del proceso en cierto punto.

Aquel que en un momento es una fuente, ha sido un receptor. Los mensajes que emite están determinados por los mensajes que ha recibido, por las fuerzas que le fueron impuestas en un momento anterior al de codificar. Lo mismo ocurre para el receptor, él también puede ser considerado como fuente.

Teniendo en cuenta este punto de vista, podemos hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas. Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, de leer y de pensar, no estará capacitado para recibir los mensajes que la fuente ha transmitido.

Podemos referirnos al receptor en términos de sus actitudes. La forma en que decodifica un mensaje estará determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje. Todo lo que hemos dicho con respecto a las actitudes de la fuente es igualmente aplicable al receptor.

Podemos referirnos a este último en términos de su nivel de conocimientos. Si no conoce el código, no puede entender el mensaje. Si ignora todo lo que

se refiere al contenido de un mensaje, es probable que ~~tampoco pueda entenderlo. Si no comprende~~ la naturaleza del proceso de la comunicación es posible que tenga una percepción errónea de los mensajes, que haga inferencias incorrectas con respecto a las intenciones de la fuente.

Finalmente podemos referirnos al receptor en términos de su cultura y de su situación dentro de un sistema social. Su propio estatus social, los componentes de su grupo, sus formas habituales de conducta afectan la manera en que recibe e interpreta los mensajes.

Otro punto que hay que analizar aquí es el de la importancia del receptor en la comunicación. Si limitamos nuestra exposición a la comunicación efectiva el receptor es el eslabón mas importante del proceso de la comunicación. Si la fuente no llega a alcanzar al receptor con su mensaje es lo mismo que si se hubiera hablado a si mismo.

Cuando escribimos es el lector lo que importa; cuando hablamos, lo es el que escucha. Esta importancia que tiene el receptor es un principio que sirve de guía para cualquier fuente de comunicación. El receptor deberá siempre ser tenido en cuenta en la toma de decisiones con respecto a cada uno de los factores de la comunicación que hemos discutido.

Cuando la fuente elige un código para su mensaje, tiene que elegir uno que le resulte conocido al receptor. Cuando selecciona el contenido, habrá de seleccionar uno que tenga sentido para el receptor. Al tratar su mensaje, cualquiera que sea la forma en que lo haga, una parte de ese tratamiento estar determinado por su análisis de

la habilidad comunicativa de su receptor, por sus actitudes, su conocimiento y su posición en un contexto sociocultural. La única justificación para que la comunicación se produzca es el receptor, el blanco hacia el cual se dirige todo.

Tanto la fuente como el receptor pueden ser analizados en cuanto a sus habilidades comunicativas, actitudes, niveles de conocimientos y contextos culturales. Lo que puede no estar implícito en un análisis tal, es la interdependencia de la fuente y del receptor, la mayoría de los determinantes claves de una comunicación implican las relaciones entre la fuente y el receptor, no solamente sino que ésta relación es vital para la eficacia en la comunicación.

#### EL MENSAJE.

Hemos hablado de la fuente y del receptor, volvamos ahora nuestra atención hacia un tercer ingrediente y averiguemos cuales son los factores del mensaje que afectan la eficacia.

Hemos definido el mensaje como el producto físico verdadero del emisor. Cuando hablamos, nuestro discurso es el mensaje, cuando escribimos, lo escrito; cuando pintamos, el cuadro; finalmente si gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos las expresiones de nuestro rostro constituyen el mensaje.

En el mensaje hay por lo menos tres factores que tienen que ser tomado en consideración: 1) el código, 2) el contenido, y 3) la forma en que es tratado el mensaje.

*Código del mensaje.*

Analícemos lo que queremos decir con el código.

Este puede definirse como todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado para alguien. Los idiomas son códigos; cada uno de ellos contiene elementos: sonidos, palabras, etc., que están dispuestos en determinados ordenes y no en otros.

Todo aquello que posee un grupo de elementos y un procedimiento para combinar esos elementos en forma significativa (sintaxis) es un código.

Si queremos saber si un conjunto de símbolos es un código, tenemos que aislar su vocabulario y verificar si existen formas sistemáticas (estructuras) para combinar sus elementos.

Lo mismo ocurre si queremos aprender un código o dicho de otro modo, "romperlo" tratamos de ver cuáles son los elementos que aparecen y de ~~saber~~ conocer las formas consistentes en que están estructurados los elementos. Este tipo de talento resulta útil en el servicio militar de inteligencia.

Dijimos que los idiomas son códigos. También utilizamos otros códigos en la comunicación. La música es un código, posee un vocabulario, las notas y tiene una sintaxis: los procedimientos que combinan las notas en una estructura que habrá de tener sentido para quien escucha.

Toda la música del mundo occidental utiliza casi siempre el mismo vocabulario. El gusto musical, las diferencias entre dos tipos de música, se basan ante todo en diferencias de sintaxis; en las diferencias en que se combinan las notas. La

gente a la cual no le gusta la música clásica, quizá no conozca el código o tal vez no entienda su estructura. Aquellos a quienes no les agrada el Jazz acaso conozcan el código, pero no lo consideren apropiado.

La pintura implica un código. El pintor posee un vocabulario y elementos que utiliza combina estos elementos y produce una estructura. Todo pintor aficionado tiene casi el mismo vocabulario que Van gogh o Renoir; es la calidad de la estructura de lo que pinta lo que distingue a un pintor de otro.

El baile exige un código. Cualquier forma de arte requiere un código.

Cada vez que utilizamos un lenguaje hemos de tomar ciertas decisiones respecto de al código que habremos de usar. En primer lugar tendremos que decidir:

a) qué código, b) qué elementos de éste, y c) qué estructuración del código habremos de seleccionar. En segundo término, al analizar la conducta de comunicación, necesitamos comprender en nuestro análisis las decisiones de la fuente respecto al código.

*contenido del mensaje.*

Podemos definir el contenido como el material de mensaje que fuera seleccionado por al fuente para expresar su propósito. El contenido de nuestros mensajes comprende las afirmaciones que hacemos, la informaciones que proponemos, las inferencias que trazamos y los juicios que proponemos.

Si tratamos de presentar tres informaciones es necesario hacerlo en determinado orden. Una tiene que venir primero, otra al final. Si tenemos que hacer cinco afirmaciones debemos estructurarlas, es decir, imponerles uno u otro orden. Cada afirmación puede ser considerada como un elemento de contenido. La formas que elegimos para disponer las afirmaciones determinan en parte la estructura del contenido.

#### *tratamiento del mensaje.*

Hemos catalogado el código y el contenido como factores de un mensaje, al hablar de cada uno de ellos hemos sugerido que la fuente tiene a su disposición la posibilidad de hacer elecciones. Al encodificar un mensaje la fuente puede elegir uno u otro código. uno u otro conjunto de elementos dentro de cada código o uno u otro método de estructurar los elementos de su código.

Al presentar un mensaje para expresar su propósito la fuente esta facultada para seleccionar una u otra información, uno u otro conjunto de afirmaciones o de evidencias. Puede disponer su contenido de una u otra manera, repetir una parte de este, resumirlo todo al final o bien omitir una parte y dejar que su receptor la complete si es que lo desea.

La fuente tiene que tomar muchas decisiones y tiene que elegir entre gran número de probabilidades. Al hacer estas elecciones, demuestra su estilo de comunicación, trata sus mensajes de determinada manera. En resumen podemos definir el tratamiento de un mensaje como las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido.

Al preparar un ejemplar para el diario el periodista trata su mensaje en muchas formas, selecciona un contenido que a su juicio habrá de tener interés para el receptor. Selecciona palabras del código que cree que el lector habrá de entender y estructura sus afirmaciones, en la forma que imagina que el lector preferirá recibirlas.

Una vez establecido su código y elegido su contenido variará la tipografía para hacer saber al lector que considera que algunas cosas son más importantes. Pondrá algunos relatos en la primera página y otros en la última. Todas estas decisiones son de tratamiento, son las formas en que la fuente elige encodificar su mensaje seleccionando ciertos elementos del código y del contenido y tratándolos de una u otra manera. con uno u otro estilo.

¿Que es lo que determina el tratamiento del mensaje? ¿sobre que bases se operan las decisiones que toma la fuente con respecto al tratamiento. Ante todo, la personalidad y otras características individuales de la fuente son las que determinan el tratamiento que habrá de dar al mensaje. Este factor esta representado por afirmaciones tales como : el estilo es el hombre.

Cada uno de nosotros tiene normas de encodificación que le son características, cada cual selecciona un cierto código un contenido un tratamiento y rechaza otros. Cada uno de nosotros estructura los elementos de su mensaje en cierta forma y no en otras. Nuestras posibilidades comunicativas, actitudes conocimientos, cultura, dictaminan algunas de nuestras elecciones.

—Cuando decodificamos mensajes hacemos inferencias en cuanto al propósito de la fuente, sus habilidades comunicativas, sus actitudes hacia nosotros su grado de conocimientos y su posición. Tratamos de establecer que tipo de persona puede haber emitido esta clase de mensaje. A menudo podemos determinar cual fue el propósito de la fuente su tipo de personalidad cuales son los objetos que valora y lo que para el carece de valor.

Podemos hacer y hacemos esta clase de inferencias observando la forma en que la fuente trata su contenido y los códigos que utiliza, sin embargo, es sabio proceder con extrema cautela, sobre todo cuando hacemos inferencias sobre las intenciones de la fuente basandonos en lo que hemos decodificado de pocos mensajes.

Examinemos ahora otro factor de importancia determinante: el receptor. Comunicarse es esperar una respuesta de este.

Toda comunicación se transmite para esperasr que el receptor haga algo o acepte a/go. Como fuentes necesitamos tener siempre presente al receptor.

Elegimos código que ~~en~~ nuestro receptor pueda entender, seleccionamos elementos del código que habrán de llamarle la atención, que le resulten fáciles de decodificar. estructuramos estos elementos con el objeto de reducir el mínimo el esfuerzo realizado para interpretar el mensaje, elegimos un contenido que habrá de resultar convincente y pertinente a sus intereses y a sus necesidades, finalmente, seleccionamos el mensaje a fin de obtener nuestro propósito.

No podemos detallar los principios de tratamiento del mensaje que mejoran la efectividad de la comunicación. Serían necesarios muchos libros para resumir lo que se sabe de la relación entre varios tratamientos y los efectos producidos sobre el receptor.

#### EL CANAL.

Sería exacto decir que ningún término de la comunicación ha sido objeto de tanto uso y abuso como la palabra canal. La utilizamos para designar muchas cosas distintas. Podemos identificar por lo menos tres significados distintos atribuidos al término canal. Comencemos con una analogía:

Supongamos que me encuentro en las orillas de un extenso lago, cuyas margenes son escarpadas y que mi receptor se halla en la orilla de enfrente, tengo un paquete para él y quiero hacerselo llegar desde donde estoy. ¿Qué es lo que necesito para lograrlo, en primer lugar, una embarcación para que transporte el paquete. después, tengo necesidad de un desembarcadero, un muelle para que me conecte con la embarcación. En la otra orilla, el lector exigirá algún medio que le permita sacar el paquete de la embarcación, también le hace falta un muelle que lo conecte. Finalmente necesito agua, algo que habra de servir de medio de transporte para el bote, algún medio a través del cual pueda viajar éste. Si ambos tenemos medios que estan en buenas condiciones, si disponemos de un bote utilizable como vehículo para transportar el paquete, si contamos con agua que sostenga el bote, puedo hacer llegar mi paquete hasta donde se supone que se halla el lector. Si no poseemos la totalidad de estas tres cosas, no podemos ponernos en contacto el, uno con el otro.

En la teoría de la comunicación, nos referimos a estas tres cosas como canales.

Supongamos que el lector y yo queremos hablar el uno con el otro, para hacerlo, cada uno de nosotros necesita poseer un aparato codificador y decodificador que habrá de permitirnos traducir impulsos en alguna forma de mensaje, necesitareé estar capacitado para hablarle y usted, necesitará estar capacitado para escuchar. Mi mecanismo verbal y el mecanismo auditivo suyo, son análogos a los muelles.

El mensaje oral que yo emito tiene que llegar al lector en un vehículo de transporte. Los vehículos que transportan los mensajes orales son las ondas sonoras, estas son análogas a nuestras embarcaciones.

Finalmente, las ondas sonoras exigen algo que las sostenga, algún elemento que las transporte. Necesitamos un vehículo de transporte. Generalmente, al menos en la comunicación humanas las ondas sonoras están sostenidas por el aire.

Los tres principales significados de la palabra canal en la comunicación, son pues las siguientes: Forma de codificar y decodificar mensajes: muelles. Vehículos de mensajes: embarcaciones. Medios de transporte: agua.

Al comunicarse, la fuente tiene que elegir un canal, ha de elegir algún vehículo en el cual transportar su mensaje. Son varias las causas que determinan la selección de los medios que pueden emplearse. La selección está limitada por: a) lo que se puede conseguir, b) la cantidad de dinero

que puede ser invertido y c) las preferencias de la fuente.

Otros determinantes de selección de canal son a) los canales captados por la mayoría de la gente, b) cuáles son los canales de mayor efecto, c) los mas adaptables al tipo de propósito que persigue la fuente y d) cuáles son los mas adecuados al contenido del mensaje.

Al comunicarnos , tenemos que elegir que canales habremos de usar. ¿Debemos encodificar el mensaje de manera que pueda ser visto, tocado, oído etc. ¿Como tomar esta decisión?. Por ejemplo si un gerente desea comunicar algo a su personal deberá comunicar algo de manera que sus empleados puedan oírlo o verlo, habrá de convocar una reunión y hablarles, o tendrá que escribir un memorandum.

#### RETROALIMENTACION.

El emisor transforma su preocupación por el receptor en acción por medio del desarrollo de prácticas que estimulen la retroalimentación, sin embargo algunas características de la retroalimentación son desconcertantes.

En primer lugar la retroalimentación crea problemas, la persona que desea utilizarla debe esforzarse por estimularla, observarla e interpretarla. Debe de salirse de sus preocupaciones personales inmediatas y del mensaje y concentrar su atención en los receptores.

En segundo lugar, la retroalimentación consume tiempo, el caracter distintivo mas sorprendente de la retroalimentación es que requiere del emisor más tiempo para comunicar. Los asistentes a cursos

de comunicación se extrañan del tiempo que exige explicar algo adecuadamente cuando se estimula a los oyentes a practicar la retroalimentación.

En tercer lugar, la retroalimentación es a menudo emocionalmente perturbadora cuando descubrimos lo que los receptores piensan realmente de nosotros o la forma en que interpretan un mensaje.

A menudo nos irritamos. Parece que la gente no tiene de nosotros la alta opinión que creíamos. No encuentra nuestro estilo de comunicación tan bueno como pensábamos no somos tan competentes en las técnicas de exposición o persuasión como creíamos.

Cada comunicador debe aprender a invertir el tiempo y el esfuerzo requeridos y a tolerar y manejar la tensión que acompañan a la retroalimentación desfavorable, un ambiente de confianza en que se estimule la retroalimentación es necesario.

#### BARRERAS DE LA RETROALIMENTACION.

La categoría, barrera de la retroalimentación.

Frecuentemente los subordinados descubren lo que le gusta a oír al jefe y llegan a ser expertos en expresar mensajes que satisfagan su vanidad.

El conocido cuento infantil "el nuevo traje del emperador" es un buen ejemplo de la poca disposición de los subordinados a informar al jefe de la realidad de la situación. Los líderes de las organizaciones, se encuentran demasiado a menudo como el emperador del cuento desnudos e incapaces de enfrentarse con los hechos, ya que sus subordinados creen necesario reprimir una retroalimentación libre y sincera.

La organización eficaz debe estar dispuesta a tomar en consideración una gran diversidad de opiniones. La libertad de de comunicación asegura la confrontación de las nuevas ideas con las antiguas. Tal vez la característica más importante de un sistema eficaz, es que incorpora una vigorosa crítica y teniendo en cuenta que la persona partidaria de la disconformidad se encuentra en una posición delicada, la organización debe hacer que se sientan seguros y no amenazados aquellos que se dediquen a la crítica. La mayoría de la gente no está dispuesta a correr el riesgo de un castigo en estas situaciones.

Las diferencias de categoría acentúan el problema. Si el emisor tiene una categoría en la organización más alta que la del receptor, tenderá a suponer que su mensaje será interpretado al pie de la letra, sin embargo cuando la comunicación descienda por los canales de la organización los receptores tratarán de encontrar indicios de un significado más profundo.

La persona con menos categoría está preocupada por sus relaciones personales con aquella que puede ejercer cierto control sobre su destino. Se pregunta si el jefe le aprecia, si aprueba su trabajo o si tiene intención de premiarle o castigarle. el subordinado examina los mensajes demasiado minuciosamente, puede encontrar en ellos mucho más de lo que en realidad puso el jefe puede interpretarlo como si significará un aumento de sueldo, un despido, o un ascenso cuando en realidad el jefe no tenía esa intención.

El individuo de elevada posición que descuida la retroalimentación, pierde la oportunidad de hallar indicios que puedan señalar un problema en potencia. Pierde la retroalimentación que puede indicarle que un punto que el juzgaba incidental, es en realidad de gran importancia para el receptor.

La imagen equivocada, barrera de la retroalimentación.

Demasiado a menudo el superior comunica a sus subordinados por sus modales, así como por sus palabras, que se considera a si mismo como la persona que fija los objetivos y revisa la ejecución. Cuando un director da la impresión de no ser responsable de aclarar la naturaleza del trabajo o de ayudar en la resolución de los problemas, levanta una barrera contra la retroalimentación.

El lider debe dar la impresión de estar dispuesta a ayudar a la gente cuando está tenga dificultades, sus subordinados deben saber que pueden acudir a el.

Mucha gente colocada en puestos de dirección encuentra particularmente difícil el rol de solucionador de problemas. La situación se ve agravada cuando algunos de sus subordinados especializados en terrenos técnicos, son mas competentes que su jefe en los dominios de su incumbencia. Se comprende que el lider de uno de esos grupos, se sienta inseguro al tratar de ayudar a sus hombres a superar las dificultades. Si le piden ayuda, teme que su falta de conocimientos destruya su imagen de lider.

La persona que tiene problemas para actuar como solucionador de los problemas del grupo a causa del miedo a destruir su imagen de líder, tiene una probable visión equivocada del papel del director en la organización. Ningun individuo puede ser la fuente de todo conocimiento. Nadie es infalible. La función de resolver problemas, no requiere que el director posea personalmente el conocimiento e información necesarios para tomar la decisión correcta. Todo lo que necesita es ayudar a coordinar los recursos para ayudar a desarrollar la respuesta.

Cuanto antes se sincere el líder consigo mismo y se abra a su grupo, tendrán lugar la comunicación eficaz, la retroalimentación y la acción organizada.

Aprender a admitir el desconocimiento de una materia especializada contribuye a eliminar la barrera que la falsa imagen opone a la retroalimentación.

#### OCHO PASOS PARA ESTIMULAR LA RETROALIMENTACION.

1. Decir a la gente que se desea retroalimentación.
2. Identificar las zonas en que se desea retroalimentación.
3. Dedicar tiempo a la retroalimentación.
4. Hacer uso del silencio para estimular la retroalimentación.
5. Observar las respuestas no verbales.
6. Hacer preguntas.
7. Utilizar frases que estimulen la retroalimentación.
8. Recompensar la retroalimentación.

---

-----  
----- FUENTES: -----

Berlo, David. EL PROCESO DE LA COMUNICACION.  
Ateneo. Buenos Aires. 1980.

Bornman, E. G. LA COMUNICACION: UN PROBLEMA DE LA  
ORGANIZACION MODERNA. Deusto. Bilbao, España.  
1974.

**FACTOR 1. ORDEN Y EXPRESION DE IDEAS.**

- Clarifique las ideas que quiere transmitir antes de hablar.
- Ordene de manera lógica las ideas y transmítalas una por una.
- Utilice palabras adecuadas para la comprensión de su interlocutor.

**FACTOR 2. EXPRESION DE SENTIMIENTOS.**

- Manténgase abierto para recibir sus propias emociones y admita su presencia ya que resulta inútil ignorarlas o negarlas.
- Acepte sus emociones sin autocensurarse ni valorarlas como buenas o malas. De lo único que la persona es responsable es de su conducta, pero no de lo que siente.
- Analice sus emociones, descubra por qué se producen y cómo las maneja. Entenderse a sí mismo sirve para entender a los demás.
- Comuniqué sus emociones en forma reflexiva y sensata, con el cuidado que merece el respeto a los demás.

**FACTOR 3. DESPERTAR EL INTERES.**

- Esté atento a las manifestaciones físicas de la atención que le brinda su interlocutor, por ejemplo, si fija la vista, se distrae, etc.
- Identifique los puntos de interés común que capten la atención.
- Utilice frases tales como:
  - ¿Lo que digo tiene algún sentido para usted?
  - ¿Es de su interés lo que estoy diciendo?

**FACTOR 4. PERCIBIR LAS REACCIONES.**

- Capte los gestos y otros movimientos corporales que pueden indicarle diferentes reacciones ante lo que usted comunica.
- En caso de que perciba reacciones positivas o de aceptación continúe el proceso de comunicación de manera natural.
- En caso contrario primero confirme si lo que usted captó corresponde a las ideas o sentimientos de su interlocutor y después clarifique el contenido de su mensaje y busque algún punto de acuerdo.

**FACTOR 5. CLARIDAD DEL TEMA.**

- Procure no dar por supuesto que su interlocutor sabe de qué está hablando, a menos que esté usted seguro de que ambos están tratando el mismo tema.
- Ubique a los demás en el contexto de su comunicación y describa los puntos que les pueden servir de referencia, tales como antecedentes, situaciones, resúmenes de conversaciones anteriores, etc.
- Si a lo largo de una conversación se cambió de tema revise si tanto usted como su interlocutor tienen claro de qué están hablando.

## FACTOR 6. MANEJO DE DIFERENTES OPINIONES.

- Asuma que tiene el derecho de tener sus propias opiniones aunque sean diferentes a las de los demás, así como los demás tienen ese mismo derecho.
- Si las divergencias individuales son bien manejadas, enriquecen los puntos de vista que aparecen como opuestos y no necesariamente significan un alejamiento entre las personas.
- Manejar bien las diferencias de opinión implica apertura y respeto, entendidos como la disponibilidad para darse a conocer y la aceptación del otro como es.

## FACTOR 7. FORMAS DE EXPRESION.

- Busque retroalimentación acerca de su tono de voz, gestos y ademanes.
- A partir de esta información aproveche mejor las cualidades que la gente vea en usted.
- Por otra parte, intente moderar o modificar paulatinamente las limitaciones que se le señalen. A veces esto implicará desaprender ciertos comportamientos para poder lograr mejores formas de expresión.

## FACTOR 8. ACLARACION DE DUDAS.

- Emplee frases que inviten al interlocutor a expresar dudas, tales como: ¿Estoy siendo claro? ¿Hay alguna duda?
- Si se observa en el interlocutor mensajes no verbales, tales como entrecerrar los ojos, ceño fruncido, cabeza ladeada, entre otros, revise si existen dudas acerca de su planteamiento.
- Al aclarar dudas utilice ejemplos y similitudes que establezcan, con mayor facilidad una conexión entre las ideas de usted y el mundo de su interlocutor.
- Revise si aclaró efectivamente la duda de su interlocutor usando frases tales como ¿Respondí a su pregunta? ¿Era esa su duda?

## FACTOR 9. SOLICITUD DE RETROALIMENTACION.

- Adquiera conciencia de que emitir un mensaje es tan importante como conocer que opinan y sienten los demás a ese respecto.
- Solicite esa retroalimentación con la confianza de que servirá para mejorar la comunicación que mantiene con su interlocutor.
- Emplee frases como:
  - "Me gustaría saber que opinión tienes acerca de lo que dije".
  - "Es importante para mí conocer qué sientes en relación a esto".

## FACTOR 10. EQUILIBRIO EN LA INTERACCION.

- Recuerde que la comunicación es una manifestación muy importante de la interacción que existe entre dos o más personas.
- Revise si tiende a acaparar la atención en las conversaciones y busque en su interior las causas de ello.

IDEAS ORIENTADAS A MEJORAR SU CAPACIDAD PARA ESCUCHAR.

FACTOR 1. PROPICIAR UN AMBIENTE DE MAYOR CONFIANZA AL ESCUCHAR.

- Revisar la cercanía o distancia emocional que establece al relacionarse con la persona.
- Identifique las barreras psicológicas que le impiden relacionarse con mayor cercanía y trate de superarlas paulatinamente.
- Recuerde que la confianza es algo que se gana lentamente al demostrar al otro su disponibilidad y su lealtad en repetidas ocasiones y que puede perder al fallarle a esa persona.

FACTOR 2. DESTINAR UN TIEMPO RAZONABLE PARA ESCUCHAR.

- Revise si en realidad tiene usted poco tiempo para destinarlo a escuchar a una persona o si utiliza usted esta limitante como un pretexto para no escuchar.
- Busque un equilibrio adecuado entre el tiempo razonable que necesita destinar para escuchar a los demás y el que requiere para hacer el resto de sus actividades.
- Si dispone de poco tiempo manifiéstelo así a su interlocutor con el cuidado que la situación merece y desarrolle otros aspectos de la capacidad para escuchar con el propósito de compensar dicho limitante.

FACTOR 3. NO INTERRUMPIR A LOS DEMAS.

- No intente adivinar lo que la otra persona le quiere decir, si lo hace corre el riesgo de equivocarse una y otra vez, lo cual puede producir una sensación de frustración en el otro.
- Concéntrese en lo que la otra persona le quiere decir, no sólo por ser atento con ella sino porque lo que le está manifestando puede ser importante para ambos.
- En el momento de escuchar evite pensar a la vez en lo que usted va a responderle a su interlocutor.

FACTOR 4. ESCUCHAR A LOS DEMAS SIN DEJARSE INFLUIR POR SU APARIENCIA O CONDICION.

- Recuerde que las apariencias suelen no corresponder con los aspectos esenciales de las personas.
- Identifique cuáles son sus prejuicios relacionados con la apariencia, edad, sexo o condición social de la otra persona.
- Revise si usted realmente le da a cualquier tipo de persona el mismo trato respetuoso y digno que a usted le gusta recibir.

FACTOR 5. CAPTAR EL MENSAJE VERBAL CON MAYOR FACILIDAD.

- Identifique el contexto en que se sitúa la persona que le comunica algo.
- Capte las palabras exactas que utiliza la otra persona.
- Haga un esfuerzo real para descubrir el sentido que la otra persona da a las palabras que emplea.

**FACTOR 6. PERCIBIR MEJOR EL MENSAJE NO VERBAL.**

- Recuerde que muchas veces las manifestaciones corporales dicen más que las palabras.
- Trate de percibir la mirada de su interlocutor, el movimiento de sus manos, el tono de su voz, sus gestos y la postura de su cuerpo. Ahí encontrará el mensaje no verbal.
- Límitese a percibir las manifestaciones corporales como una parte de su habilidad para escuchar, no distraiga su atención buscando una interpretación de aquéllas.

**FACTOR 7. CAPTAR LOS SENTIMIENTOS DE LA OTRA PERSONA.**

- Captar los sentimientos de una persona no es sencillo, se requiere en primer lugar, adiestrar la sensibilidad para reconocer y aceptar los sentimientos propios.
- Desarrolle su empatía, que es la capacidad para situarse en la posición de la otra persona y sentir casi como el otro siente.
- Recuerde que los sentimientos de una persona corresponden a su nivel de intimidad por lo cual merece respeto y deben tratarse con mucha responsabilidad y discreción.

**FACTOR 8. VERIFICAR LA COMPRESION DEL MENSAJE.**

- No de por hecho que entendió el mensaje especialmente en situaciones delicadas, complejas e importantes.
- Formule las preguntas necesarias para clarificar los aspectos que no le hayan quedado claros.
- Emplee frases tales como: "Si entendí bien lo que usted me quiere decir es..." y diga lo que usted comprendió.

**FACTOR 9. MANEJAR ADECUADAMENTE OPINIONES DIFERENTES A LAS PROPIAS.**

- Evite emplear de manera automática frases tales como las siguientes: "Estás mal". "Te equivocas", que implican juicios de valor.
- Recuerde que las opiniones de las personas se derivan de su particular percepción de la realidad y de su experiencia, aspectos que deben ser discutidos con mucho respeto.
- Intente aplicar en su vida diaria el concepto de que las diferencias individuales enriquecen la noción de algo, al proporcionar distintas perspectivas, con tal de que sean manejadas adecuadamente.
- No elabore de manera automática o irreflexiva juicios de valor acerca del mensaje que la otra persona le transmite.

**FACTOR 10. DAR RESPUESTAS OPORTUNAS.**

- Si usted no emite alguna respuesta ante el mensaje recibido provocará confusión en su interlocutor o interrumpirá el proceso de la comunicación.
- Si necesita un tiempo razonable para dar su respuesta hágalo saber así a la otra persona.
- Al dar su respuesta trate de acostumbrarse a manifestar tanto lo que piensa como lo que siente acerca del mensaje recibido.





**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

- 1994 -

CURSO - TALLER

**"LA COMUNICACION EFECTIVA"**

DEL 3 AL 7 DE OCTUBRE

MATERIAL DIDACTICO

LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ

PALACIO DE MINERIA

1994

CURSO-TALLER

LA COMUNICACION EFECTIVA.

"Debemos ser capaces de ponernos de pie y decir a los demás lo que deseamos, esto constituye un imperativo insoslayable del dirigente"

Sergio Flores de Gortari.

Este documento es una adaptación de:

Flores DeGortari, Sergio y Orozco Gutierrez E.  
HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL.  
ed. TRILLAS. México.

## COMUNICACION ORAL.

Quien habla se encuentra en continuas relaciones de reciprocidad con el que escucha, uno guía al otro siendo a la vez guiado por éste. Son múltiples las maneras sensibles en que se hace contacto con la personalidad viva y vibrante del comunicador oral, se observa su mirada, se colabora en su producción intelectual y se participa en el espectáculo en que el orador se representa a sí mismo, por que imagina y crea, porque su palabra es un trozo de vida mas vivido que visto. La comunicación oral, en consecuencia, es la primera y natural fuente de retroalimentación.

El calor humano y la pasión solo pueden transmitirse por el hombre. Los estados de ánimo podemos proyectarlos y hacer a los demás partícipes de éstos. Solo necesitamos hablar expresivamente conforme a la naturaleza de nuestros sentimientos e ideas. La palabra escrita si bien puede ser mas madura, depende mucho en su impacto de la habilidad que se posea para el manejo de la pluma, cosa nada fácil ni accesible a todos. Quien emprende la tarea de hablar ante el público, poco se cuida de disgresiones y falsos enlaces. Coloreada por la voz y por la mímica, y la intención misma de los oyentes, la expresión oral supone recursos que están en las antípodas de los de la escritura. En esta última se exige el rigor y la concisión, una pasión recogida, casi aplastante. Quien habla, al contrario, tanto mas seducirá mientras mas abundante y expansivo sea, constituyendo el contacto directo con su público una complicidad inmediata de la cual ha de extraer parte de su poder.

Por otra parte, las grandes transformaciones de la historia han seguido a la palabra, por más que algunas veces haya recibido aquella el refuerzo de la escritura. Las religiones confirman esta verdad, cuando por encima de sus libros sagrados juzgan a la tradición oral receptora del verbo divino. Los espíritus profundos que han ejercido sobre el mundo la mas grande y perdurable influencia no han escrito y si lo hicieron, en su literatura no residió su verdadera fuerza, y estando el género humano cada día más mecanizado el pensamiento impreso no encuentra en él sino un estado de recepción pasivo, debiendo la humanidad para vencer esa enajenación que la amenaza tan gravemente, reemplazarla por el magnetismo del verbo viviente. El arte de la oratoria en último análisis se vuelve no ya el medio de transmitir una particularidad cualquiera, sino el propio ser, si por arte de oratoria se entiende la entraña misma de la persona que habla.

Es verdad que el lenguaje escrito, no obstante la ambigüedad de que participa, es mas preciso que el lenguaje oral; pero al mismo tiempo, carece de la riqueza y el poder de comunicación que posee la palabra hablada. La pobreza del comunicado escrito proviene, por una parte de la pérdida de tonos y énfasis, que se observan en la expresión oral y que no pueden sustituirse por los signos de puntuación y otros recursos que empleamos en la comunicación escrita, todo lo cual trae por consecuencia un enfriamiento del lenguaje hablado al codificarse en escritura.

La situación de desventaja obedece , por otra parte al hecho de que ni con las descripciones escritas mas acuciosas somos capaces de actualizar en toda su intensidad las actitudes y vivencias presentes en el comunicador oral, las cuales se manifiestan a través de múltiples y variadas formas .

La circunstancia de que, por lo común , la escritura no pone en contacto directo al emisor con el receptor , nos hace suponer que establece un flujo comunicativo diferido, por cuanto la reacción se hace esperar, y no siempre llegamos a conocerla. En ambos casos, no podemos retroalimentar el proceso, e incluso , en la última expectativa probablemente nunca lo haremos . Escapa a nuestro control saber si el mensaje arribó a su destino , y en que medida produjo en el receptor la respuesta esperada.

La confrontación oral y personal también es diálogo. En silencio, a solas, sin comunicación oral con los demás, el sujeto se entrega a la fantasía . No es sano un individuo que enmudece siempre. No es sana una familia en que sus componentes no se comunican entre sí.

En el seno de la organización, que es una gran familia, un centro de convivencia, todas las fórmulas no han podido aún tender un puente entre los trabajadores y la administración , entre el superior y el colaborador; ha habido ineptitud para comunicar las ideas e información que cree comprensión entre las personas que trabajan juntas . Los directores no aprecian el hecho de que, para el trabajador, el jefe representa a la institución y si se comunica con palabras también lo esta haciendo a través del tono de su voz, su expresión , la disposición de sus hombros, la inclinación de su cabeza . Los trabajadores leen un significado , incluso en el silencio.

En la administración, se confirman o modifican planes, se discuten políticas, se ofrecen o consideran informes, se imparten órdenes y, en fin, se explican instrucciones, de tal modo que para asegurar la cooperación de otros, a menudo los jefes necesitan el dominio de la expresión oral efectiva, es decir, habilidad para presentar sus ideas y deseos con precisión, rapidez y tacto. Todo dirigente debe ser una persona que pueda levantarse y decir a otros lo que desea, en forma clara, concisa y lógica, lo cual constituye un imperativo que no puede soslayar; pero de igual manera también los colaboradores en todos los niveles precisan hacer oír su voz.

Hablar en público, hacer comunicación oral no significa una corriente unilateral que fluye sin respuesta, pues mucha de la comunicación se frustra porque quien habla procede como agente activo único; sin embargo no es suficiente tener presente esta consideración. Toda persona que necesita hablar debe estar familiarizada con técnicas que le permitan exponer sus ideas y estados de ánimo con una claridad tal que que facilite su percepción.

El desarrollo de recursos humanos, no obstante, no exige hacer oradores extraordinarios, capaces de producir piezas oratorias de gran valor, puesto que la disertación moderna se ha desprendido de moldes tradicionales que identificaban la calidad del discurso con bellos giros de lenguaje y figuras retóricas.

Necesitamos, simplemente, mejores medios para convertir la información en comprensión y, al mismo tiempo, ser capaces de plantear dudas, deseos, sentimientos, y participar mediante el diálogo en las decisiones que afectan directamente al trabajo.

Actualmente, el arte de hablar en público es lenguaje directo; frente a un auditorio, en una junta de consejo, en todo tipo de reuniones deliberantes, y con interlocutores solitarios. La sencillez es fuerza. La claridad es proyectar grandes ideas en frases comprensibles. Los discursos excepcionales no son paradigma del mundo de la administración, éste necesita hablar un mismo lenguaje: el de todos los días.

## TIPOS Y FORMAS DE COMUNICACION ORAL

De acuerdo con Miguel Duhalt Krauss, las comunicaciones orales mas frecuentes en la organización son: las entrevistas, charlas y reuniones, a las cuales podemos agregar las conversaciones informales y, en la época actual, las disertaciones para la presentación de informes y proyectos.

Para los efectos de este documento, la conversación constituye el nivel mas simple de interrelación humana, representa en su más amplio sentido un intercambio de datos de carácter informal. Se genera sin intencionalidad y, frecuentemente, sigue y se pierde en los devaneos de las emociones o del pensamiento.

La charla, en sentido mas estricto, es una especie de conferencia, de exposición de un tema ante un público, sin protocolos y con el tono de plática de persona a persona.

La conversación guarda con respecto a la charla diferencias de matiz. Constituye esta última, también un intercambio de información, sólo que sujeto a un principio de sistematización, con toda probabilidad no predeterminada en forma muy conciente.

La entrevista es un medio de comunicación "cara a cara" y generalmente de persona a persona, aún cuando puede ser con varias a la vez. Consiste en la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, par intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito ulterior que puede ser: hacer una venta, cambiar una actitud, tomar una decisión, etc.

Lo que caracteriza a la entrevista, cualquiera que sea su técnica, su objeto, o el número de personas que intervengan, es que siempre hay dos partes: una que entrevista y otra que es entrevistada. Por su carácter, este tipo de comunicación no admite que se inviertan los papeles y que el entrevistador resulte entrevistado, esto es, interrogado sin haber obtenido las respuestas deseadas.

En la esfera administrativa, la entrevista es un medio muy útil para conocer a la gente, para confrontar y dilucidar problemas, para orientar, motivar o amonestar, por lo que es posible establecer diferentes clasificaciones.

En función del número de personas que intervienen, la entrevista puede ser:

**INDIVIDUAL.** De persona a persona. Es el caso más generalizado dentro de la organización

**COLECTIVA.** El entrevistador o entrevistado son un grupo

Por la naturaleza de sus relaciones:

**INTERNA.** Los interlocutores pertenecen a la institución o el entrevistado pretende incorporarse a ella.

**EXTERNA.** El entrevistado no es miembro de la organización, ni se propone ingresar en ella

La entrevista interna tiene uno o varios de los siguientes propósitos, aunque es recomendable destinar la entrevista únicamente a un asunto.

**EMPLEO.** Se celebra con el solicitante y constituye una de las fases del procedimiento de selección

**ESTIMULO.** Tiene lugar para reconocer méritos o felicitar a la persona que cumple eficientemente con su trabajo

**QUEJA.** Para recibir quejas, obtener información o comunicar decisiones, al respecto, debe ser extremadamente cordial.

**ORIENTACION.** Para proporcionar información introductoria o de instalación o también para adecuar al sujeto con su nuevo ambiente de trabajo y lograr estabilidad emocional, puede ser:

- a) Disciplinaria. Para constreñir a la persona a las políticas de la institución
- b) Transferencia. De adaptación y ubicación en el medio más conveniente
- c) Desarrollo. Alienta y busca medios para la superación de la persona dentro de la organización
- d) Ajuste emocional. atiende y procura resolver problemas personales del entrevistado.

**ACTITUD.** Se lleva a cabo para conocer las opiniones del colaborador sobre su trabajo, jefes, compañeros, y en general sobre la organización

En cuanto a sus técnicas, la entrevista puede ser:

**DIRIGIDA.** Se efectúa con base a preguntas concretas o mediante un cuestionario. El uso de cuestionarios permite incluir observaciones del entrevistador y contar con escalas o reglas para interpretar y calificar las respuestas.

NO DIRIGIDA. Permite libertad al entrevistado para expresarse. El entrevistador generalmente escucha. Debe alentarse la confianza y hacerse un resumen reflectante sobre la esencia de lo expresado. Conviene estimular al entrevistado a plantear alternativas y llegar a conclusiones.

PRESION. También se utilizan las preguntas sólo que en forma brusca, a fin de que el entrevistado se confunda y ceda. El propósito es obtener la verdad. Son aplicables a la selección de ejecutivos.

MIXTA. Es la combinación de dos o mas técnicas antes citadas según el objetivo que se persiga.

#### LA REUNION.

La reunión es una forma de comunicación en la cual intervienen varias personas que aportan experiencias, opiniones e ideas, bajo la conducción de una persona que puede o no tomar parte en el intercambio de información. Por su carácter deliberativo, por la oportunidad que brinda de participación a los asistentes y la posibilidad de que surjan ideas realizables, es un instrumento que promueve la comunicación en forma muy completa, soluciones ricas en contenido y la aceptación de las determinaciones que adopten tal como ha de tratarse con detalle en capítulo reservado para el estudio de las reuniones.

## LA DISERTACION ORAL PARA LA PRESENTACION DE INFORMES

Disertar es, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua: "Razonar, discurrir detenida y metódicamente sobre alguna materia, para exponerla o para refutar opiniones contrarias".

La disertación es otra forma mediante la cual se origina el proceso de comunicación. El mensaje se plantea por una persona, orador, disertante, o profesor, quien se dirige a un auditorio del cual espera respuestas explícitas. Quien pronuncia un discurso o disertación oral, debe estar atento a las reacciones de su público, que se manifiestan en gestos de aprobación, rechazo, indiferencia o comprensión, a fin de retroalimentar el proceso y mantener el alto nivel de interés y de comprensión, tendientes a lograr los objetivos fijados.

Las múltiples finalidades que nos proponemos al hablar en público, podemos condensarlas en cuatro propósitos: Enseñar y aprender, persuadir, conmover o agradar.

En cuanto al método las disertaciones orales pueden ser :

**LEIDAS.** Contamos con un texto escrito y procedemos a su lectura. Se recomienda solo en casos de gran responsabilidad o de protocolo.

**MEMORIZADAS.** Constituyen una verdadera recitación de un texto aprendido previamente que da apariencia de improvisación. A los peligros del olvido, hay que sumar la falta de naturalidad. No es aconsejable.

**IMPROVISADAS.** Constituyen la forma superior de la elocuencia, la cual ofrece amplias perspectivas para proyectar un mensaje.

**COMBINADAS.** Representan el discurso típico en el que se conjugan preparación e improvisación.

La transmisión personal de un mensaje a un grupo de personas que lo escuchan sin intervenir en la exposición, constituye oratoria unidireccional, si se hace cooperativamente con los integrantes de un grupo se trata de comunicación deliberativa. Cada forma tiene sus reglas y técnicas propias.

## TECNICAS DE DISERTACION

### DESARROLLO DE APTITUDES

Las personas hablamos usando el don que junto con el pensamiento nos caracteriza como seres humanos, pero muy pocas lo hacemos con eficiencia. El conocimiento de la lengua y de los significados no es suficiente para adquirir la capacidad expresiva.

La facultad para comunicarnos oralmente supone ciertas aptitudes (naturales o que pueden llegar a desarrollarse) y el dominio de técnicas concretas para encauzar en formas verbales el fenómeno de la expresión humana, pero lo más importante, lo que debemos enfatizar, es que el buen comunicador oral como reza el aforismo :  
no nace, se hace. Si nos proponemos hablar con fuerza persuasiva, hablaremos. La decisión de hablar, la constancia, el desarrollo de aptitudes, el conocimiento y la observación de las reglas elementales de la palabra hablada nos introducirán en el dominio de la comunicación y nos acercarán a nuestros semejantes.

Abordaremos el tema desde la perspectiva de las cualidades del emisor, sus manifestaciones externas, las técnicas de la forma, las de fondo o contenido, los procedimientos estructurales y las referentes al manejo del entorno objetivo y subjetivo de la comunicación.

### CUALIDADES DEL EMISOR

#### CUALIDADES FISICAS.

Hacer comunicación oral efectiva no exige cualidades que estén fuera del alcance de individuos normales. Cualquier otra actividad profesional presupone los mismos requisitos que ha de reunir el orador.

Las características físicas no representan ninguna barrera, salvo casos incompatibles con el uso de la palabra, de naturaleza no superable, como pueden ser : la mudez, afonías definitivas o cierto tipo de afasias.

#### CUALIDADES INTELLECTUALES: INTELIGENCIA, SENSIBILIDAD, IMAGINACION, MEMORIA, LAXITUD Y CULTURA.

Es suficiente poseer inteligencia media y sentido común. Percibir, interpretar y distinguir los fenómenos y asuntos que se tratan; desarrollarlos analíticamente, captarlos en sus relaciones de afinidad y diferencia con los demás temas y hallarles la ubicación que les es propia dentro del contexto de nuestro mundo conocido, para incorporarlos a la experiencia. La inteligencia debe traducirse en la búsqueda y expresión de ideas , y lograr la habilidad para poder manifestarlas en forma amplia, sonora, y siempre clara; desarrollar el pensamiento para ganar en agilidad y rapidez de comprensión y de respuesta.

También es condición la sensibilidad, entendida como la capacidad de compartir el espectáculo de la vida y de los hombres, de experimentar emociones en relación con las cosas, y de comunicar con los sentimientos, que muchas veces mueven más al hombre que el raciocinio.

La imaginación nos permite hacer creaciones originales en el momento mismo en que hablamos, presentar las cosas con perfiles atractivos, sin desvirtuar su esencia verdadera. Es fuente de inspiración para concebir las ideas en nuevas facetas, sin embargo, hemos de cuidar que no se desborde impetuosamente y nos conduzca a situaciones absurdas e irrealizables.

La memoria constituye un requisito importante de la capacidad oratoria, no sólo para tener presentes los objetivos de la comunicación en un momento concreto, su estructura y la secuencia de las ideas, sino también para que podamos utilizar con ventaja todos nuestros conocimientos anteriores, vivencias, experiencias propias o ajenas, porque es facultad que permite retener y recordar, así como manantial de ideas.

Inteligencia, sensibilidad, imaginación y memoria, son factores que promueven el pensamiento reflexivo. Las grandes ideas, las aportaciones de mayor trascendencia, los mensajes más profundos han sido siempre y serán producto de la meditación. El comunicador oral debe hacer un hábito de la meditación, si se propone ser algo más que un parlanchín superficial y desea abordar las cuestiones de fondo.

Cultivar la laxitud, esto es, la relajación, la serenidad; despojarse de tensiones y desechar gestos y esfuerzos estériles en el curso del diario vivir que sólo conducen a un estado agotador e impiden la soltura muscular necesaria, y procurar la tranquilidad para transformar la intención del acto espontáneo en acto voluntario; regular, en otras palabras, el arrebatopersonalparacanalizarloenforma justa, igualmente, son hábitos de los cuales resulta mucho provecho para quienes se proponen hacer comunicación oral.

Poseer conocimientos generales, cultura general, siempre nos ayudará a enriquecer nuestras expresiones, ilustrarlas, establecer relaciones y comparaciones, en suma, a entender mejor el mundo que nos rodea, y encontrar las mejores soluciones a los problemas; sin embargo, el acervo cultural no es estrictamente indispensable para comunicarnos con eficacia; la emotividad, inteligencia, y atención, para observar los fenómenos que acontecen a nuestro alrededor, así como el ingenio, pueden suplir y de hecho cubren, la falta de conocimientos.

**CUALIDADES MORALES.** Finalmente, un orador es ante todo un hombre, y ser hombre entraña serias responsabilidades. La persuasión que ejerce sobre el público lo obliga a ser respetuoso activo de los valores éticos. Si el orador pretende erigirse en conductor de sus oyentes, debe ser hombre justo y virtuoso. Debe predicar con el ejemplo, esto es, encomiar lo que practique. Ser sincero con las propias convicciones es sinónimo de confianza. La sinceridad, virtud excelsa de poder insondable, dota al discurso de dinamismo y fuerza seductora.

## MANIFESTACIONES EXTERNAS DEL EMISOR

Manifestación es acción y efecto de manifestar, esto es, descubrir o poner a la vista algo. Con este significado, el porte, la postura, los ademanes, la voz, la mirada, los gestos y la fisonomía, e incluso el atuendo, son manifestaciones externas del orador en cuanto constituyen las formas mediante las cuales se exhibe ante su público y le permite la comunicación de ideas o sentimientos con la más amplia fuerza expresiva posible. Son lo que los antiguos llamaban, el discurso del cuerpo.

En sentido restringido, la denominación se reserva por algunos autores, para los ademanes, que son fundamentales movimientos de las extremidades superiores y de las manos.

Ha de tenerse presente sin embargo, que las manifestaciones externas, se dan combinadas y se condicionan unas a otras por lo que hacer referencia a cualesquiera de ellas, supone la consideración simultánea de las demás.

Todo el hablar consiste en la acción o en la elocución, y en una verdadera elocuencia del cuerpo. Comunicamos nuestros pensamientos y sentir, para obtener ciertas respuestas, determinadas reacciones, No es bastante decir por ejemplo, que se admira o se quiere a alguien. Es necesario comunicar este sentimiento. La palabra no es la cosa y no la evoca sino indirectamente, mientras que la cosa misma es la única que nos puede emocionar. Por esto, la comunicación conceptual requiere de gestos, mímica, inflexiones de voz, que la refuerzen para expresar nuestras emociones, deseos e intenciones.

como regla extensiva, es aconsejable que todas las manifestaciones externas, sean libres y naturales, en correspondencia con la personalidad y el conjunto integral físico del disertante.

Igualmente se recomienda la pureza de movimientos, es decir, la ausencia de todo movimiento forzado, vicioso o de origen nervioso.

Otra característica común ha de ser la variedad que ahuyenta la monotonía, el aburrimiento y la falta de atención.

La concordancia, por último, significa que toda manifestación externa debe seguir el curso del pensamiento, progresar de acuerdo con la línea expresiva del texto, ajustarse a la vitalidad del discurso, efectuarse coordinadamente con todos los movimientos del cuerpo, y en fin, realizarse en el momento oportuno.

## PORTE

La comunicación del orador con el público que lo escucha, se hace a través de todas las manifestaciones externas. Los hombres no se satisfacen únicamente con el contenido del mensaje. De quien les habla, esperan mucho más; la revelación de su propio mundo interior; que les ayude a descubrir lo noble, lo valioso, lo útil.

Existe una tendencia generalizada en todo público a mirar con respeto a la persona que se se apresta a hablar. En consecuencia, es muy importante que este estado inicial de entusiasmo se traduzca en una imagen favorable que perdure durante toda la disertación.

Una vez que toca el turno, el orador debe dirigirse al sitio que le corresponda:

- Sin precipitaciones
- Con seguridad
- Con gesto que denote sencillez
- Con elegancia
- Situándose a la vista de todos

## POSTURA

Cuando vamos a iniciar nuestra disertación, hemos de tener presente, que la movilidad aviva el interés y rompe la monotonía. Esto no quiere decir que el orador deba pasear sobre el escenario, porque revela vanidad. Si el orador habla de pie y con una mesa al frente, deberá evitar que lo separe del público, o esconderse detrás de ésta y asomarse a manera de balcón, o tamborilear con las manos sobre la misma.

La actitud o postura de un disertante en la tribuna exige serenidad y distinción. De su presencia de ánimo y de la confianza que demuestre en sí mismo, depende su éxito o fracaso. La confianza infunde confianza. La inseguridad suscita dudas sobre el mensaje y las capacidades mismas del orador.

La postura y el porte, nunca deben sugerir arrogancia, desafío, menosprecio, indiferencia o falsa solemnidad. El orador está obligado a una calidad humana y a demostrar cortesía afecto interés y sinceridad.

La acción del orador se diferencia fundamentalmente de la del actor en que no quiere representarse sino a sí mismo, su éxito consiste en no desnaturalizarse. Cuando se ha adquirido profundamente la conciencia de lo que quiere decirse, el porte se magnifica, la fisonomía se ilumina y el gesto surge espontáneo.

## ADEMANES

Los griegos consideraban como lanza del orador a la mano y brazo derechos del hombre, a los cuales les daban una importancia relevante, sin embargo, ambas extremidades tienen igual valor interpretativo, de ilustración, de admirable complemento de la expresión y a veces, sustitutos de ésta.

La riqueza de movimientos de brazos y manos no debe desaprovecharse. Han de caer naturalmente sobre el cuerpo y, cuando lo exijan las circunstancias, moverse con naturalidad y armonía. Es un abuso hacer ademanes ampulosos, bruscos o repetidos. Mucha pobreza significa apoyar brazos y manos sobre las caderas, arreglarse las prendas de vestir, hurgar en los bolsillos, manipular objetos irrelevantes u ocultar las extremidades detrás del cuerpo como si estuvieran de más. a mayor solemnidad, los ademanes tenderán a ser menos frecuente.

#### PRINCIPIOS APLICABLES AL USO DE LOS ADEMANES

- No deben ser demasiado bruscos.
- No repitamos un ademán con frecuencia
- No manifestemos nerviosismo, por el contrario, los ademanes pueden ser un recurso para canalizarlo con éxito.
- No seamos imprudentes.
- Ejercitemos con frecuencia el uso de las manos.
- Ciñamos los ademanes al sentido de las frases.
- Distingamos entre ademanes indicativos, descriptivos, imperativos, dativos y otros, a fin de obtener sus máximos efectos.
- Olvidemos las manos, a fin de lograr soltura de movimientos.
- No existen modelos de ademanes para uso común, ni es propio imitar los de los demás. Cada individuo debe encontrar los que mas se ajusten a su personalidad.

#### ACTITUDES INDESEABLES QUE EL ORADOR DEBERA EVITAR

- No deberá presentarse desarreglado o desaseado
- No deberá peinarse o arreglarse la ropa frente al público. (maniquí)
- No deberá presentarse ante el público presuntuosamente.
- No deberá asumir un tono de suficiencia doctoral
- No deberá reflejar apatía o indolencia. (cansado)
- No deberá abusar de los gestos y actitudes cómicas. (mimo)
- No deberá demostrar inseguridad o temor. (nervioso)
- Evitará la movilidad excesiva. (balancín)
- No deberá recargarse en muebles o paredes
- Evitará el jugueteo con monedas. (monedero)
- Evitará distraer la atención con cadenas u otros objetos. (cadenero)
- No deberá lanzar objetos al aire y recibirlos. (malabarista)
- No utilizará únicamente el ademán indicativo o imperativo. (apuntador)

#### VOZ

Es importante que cuanto se diga revista una importancia capital; pero no menos importante son las manifestaciones mediante las cuales se transmite lo que se dice. En este marco se requiere de sonidos claros y bien articulados, armoniosos, con modulaciones adecuadas, pausas oportunas, énfasis para subrayar ciertas ideas, en suma, de esa facultad extraordinaria que caracteriza, junto con la inteligencia a los seres humanos, la voz.

El buen uso de la voz afirma la personalidad y, las más de las veces, lleva a los resultados apetecidos. Por el contrario la voz apagada, titubeante, monótona, atropellada y entrecortada, por mencionar sólo algunos de los vicios en que incurrimos, es presagio de que el fracaso sobrevendrá.

¿Porque entonces eclipsar el efecto de la ideas, si la voz es susceptible de perfeccionarse para cumplir sus finalidades?.

En un grupo, como sucede entre cualquier conjunto de personas, indudablemente hay voces con rasgos distintivos, algunas buenas, otras mejores, unas más que requieren de ejercicio y práctica para mejorar; pero siempre y en todos los casos, es factible superarlas y hacerlas mas dignas de expresar los propios pensamientos.

Suele acontecer que al hablar en público se pierda total o parcialmente la potencia de la voz. Parece que cuando mas interesa quedar bien, el sobresalto, la excitación, la ansiedad o el temor conducen a esa situación. Otras veces, la tensión causa que perdamos la última palabra o sílaba de un enunciado y que cortemos las expresiones. En tales circunstancias encontramos un común denominador: la escasez de aire, puesto que la voz no es otra cosa que el sonido que produce el aire al pasar por la laringe haciendo vibrar las cuerdas vocales. La vigorización de la voz exige, en primer término, que aprendamos a respirar.

Es indispensable cultivar la laxitud, pero en casos de malestar intempestivo conviene hacer un esfuerzo para calmarse y en forma conjunta, aspirar profundamente haciendo después breves pausas para aspirar durante el desarrollo de la exposición. Este procedimiento, que debe convertirse en hábito, siempre permitirá lograr la tranquilidad necesaria para salir airoso de la prueba que implica hablar ante un auditorio.

Hasta aquí, hemos ganado firmeza en la voz, pero una buena voz no es suficiente para tender un puente hacia el público. Hace falta que los sonidos se emitan con toda claridad.

Comunmente escuchamos a algunas personas que se expresan con dejadez y cuya pronunciación es deficiente. También es común el hábito de hablar entre dientes, con los labios casi cerrados, como si se quisieran guardar las palabras, lo que convierte a la voz en un sonido desagradable e ininteligible, que además mengua la personalidad.

Al mal hábito de mascullar debemos sustituirlo por la buena costumbre de abrir la boca al hablar, sin exagerar, produciendo sonidos no deformados.

La elasticidad de la lengua, los labios, la mandíbula y demás órganos que constituyen el sistema de la fonación, se puede obtener con base en la práctica.

La variación de modos en el habla, dando los tonos correspondientes con facilidad y suavidad, constituye la modulación.

El tono de la voz se produce por la utilización de las cavidades del torax, nasales y de los senos, que por virtud de la vibración le dan resonancia adecuada para que se escuche a distancia.

La lectura frecuente en voz alta permite lograr también tonos ricos y vibrantes.

Probablemente no ganaremos en resonancia de un día para otro, sino después de frecuentes ejercicios; pero tenemos la oportunidad, sin duda, de dar el sonido y énfasis que a las palabras corresponde.

La lectura sigue siendo un magnífico ensayo para mejorar la entonación, es decir, notas más definidas y acento más enfático, procurando sentir las ideas que se leen como si fueran propias.

No existen reglas específicas aplicables en todos los casos para realzar las palabras, pero si pensamos que cuando asumimos una actitud humana, prodigamos un calor e interés que influyen en los oyentes, y que en toda frase o párrafo hay algunas palabras de mayor relieve, cada uno descubrirá cuáles son y facilitará al auditorio su comprensión con los recursos propios de la voz.

#### CONTACTO VISUAL

La vista debe estar orientada hacia el público, sin huirle, sin desafiarle, sin aspereza. El contacto visual es el medio para penetrar en el alma de quienes escuchan y, si se sabe reartir con prudencia, una de las armas más formidables no sólo para captar la atención sino para mantenerla. Igualmente, la mirada permite controlar la disciplina, así como fomentar y percibir mejor la reacción de los oyentes. Evitemos la insistencia sobre una sola dirección, porque puede sugerir preferencia por alguna persona o grupo, salvo en aquellos temas cuya naturaleza lo justifique, o cuando se utiliza como recurso para provocar algún efecto.

Ver a los ojos, sin recelos, con mirada serena y viva, nunca vaga, ni perdida, inspira confianza en el auditorio, pues el orador que mira de frente nada tiene que ocultar.

#### GESTOS Y FISONOMIA

La fisonomía del comunicador ha de ser congruente con sus palabras. Los movimientos faciales tienen la ventaja de acentuar las ideas y de contribuir a lograr una mayor fuerza interpretativa que facilita la comprensión del mensaje. La naturalidad en los gestos y la sonrisa ocasional atraen la simpatía. El rostro excesivamente severo, inexpresivo o los gestos exagerados impresionan desfavorablemente. En consecuencia, la mejor recomendación consiste en procurar que los gestos se originen en las ideas o los sentimientos y cumplan su propósito de servir al objetivo de la comunicación.

## FORMA ESTRUCTURA Y FONDO DE LA DISERTACION ORAL

Mediante la disertación oral, según apuntamos, pretendemos alcanzar uno o varios de los siguientes objetivos: enseñar-aprender, agrandar, conmover o persuadir.

En el carácter de emisores, nos hallamos frente a varias cuestiones por resolver. Por una parte, la determinación de cuáles son los factores que condicionan nuestra comunicación, esto es, la ubicación en nuestro contexto a través de la detección de la forma de disertación que mejor se adecua a nuestros propósitos.

Una vez que hemos elegido la especie de comunicación que nos conviene, debemos seleccionar la estructura en su doble dimensión, a saber:

- Esquema o guión de la disertación
- Como decir las cosas que tenemos que expresar de modo que resulten atractivas.

Nos atañe también la definición de lo que vamos a decir: que ideas vamos a presentar y que argumentos vamos a esgrimir con miras a la finalidad de la comunicación.

La determinación de nuestra comunicación en términos del tipo o forma respectivos, de la estructura y de las ideas, enmarca situaciones de forma y fondo.

En la práctica, dentro de un proceso dinámico en movimiento constante, no podemos deslindar forma y fondo. Son conceptos que sólo por fines de estudio tratamos de aislar; pero se implican recíprocamente. En este caso no hay continente sin contenido.

Cuando sabemos el tema a tratar, ya sea por iniciativa propia o en razón de las necesidades o peticiones del auditorio, pero no estamos convencidos acerca de como exponer el asunto, como comenzar, terminar o colocar la idea central y las secundarias en el desarrollo del discurso, estamos frente a cuestiones de forma.

En otra fase, la dificultad estriba en no saber que decimos. Podemos tener claro o no el objetivo; pero no definimos aún desde que ángulo las ideas o argumentos causarán más impacto y resultarán convincentes. Estamos frente a una cuestión de fondo.

## TECNICAS DE LA FORMA

Prácticamente podemos decir que no existen procedimientos para preparar una disertación que gocen de aceptación universal.

Hay quienes consideran que solo puede formularse una norma: hacer un buen exordio, desarrollar el argumento según las diversas maneras que exijan ésta, las circunstancias y el ambiente asentar una conclusión eficaz. De esa manera el discurso constará de una cabeza, una cola pequeña, así como de un cuerpo de gran tamaño con los miembros necesarios para su propósito.

En todos los casos es indispensable delimitar y reducir el tema o asunto a sus justas proporciones, para saber de que vamos a hablar, so pena de perdernos en palabrería estéril. Sea por selección propia o por disposición ajena, el tema debe estar al alcance de nuestra capacidad y de los presuntos receptores: en otra forma es mejor la excusa honrada.

Una vez definido el asunto son procedentes los siguientes pasos:

- a) fijación del objetivo
- identificación de las ideas esenciales o claves
- c) búsqueda y selección de información: pensamientos, estadísticas, etc.
- d) elaboración del plan o esquema, guardando equilibrio en las partes
- e) formar el cuerpo final del discurso y hacer los ajustes necesarios.

Muchos comunicadores experimentados acostumbran hacer por escrito un borrador con el propósito de esclarecer su pensamiento, y después preparan notas, apuntes o dibujos que favorecen la evocación de los planteamientos en el momento preciso luego de una breve consulta. La preparación por escrito y una mirada discreta a las notas son procedimientos útiles, mediante los cuales podemos inclinarnos, siempre que nos auxilién a memorizar ideas y no palabras, porque en este último caso cualquier flaqueza u olvido nos causa graves perjuicios.

La preparación implica atinar con ideas y con pensamientos dignos de ser comunicados para darles enseguida una secuencia o composición, actividades que preferentemente caen en los dominios del fondo de la disertación.

### IMPROVISACION

En su connotación más general improvisación significa acción y efecto de hacer una cosa en forma repentina sin preparación previa y en el ámbito de la disertación significa pronunciar un discurso original inopinadamente. En sentido estricto la improvisación no existe toda vez que siempre habrá en el orador cierta preparación anterior o remota de la cual se servirá para hacer su exposición.

La improvisación sin embargo, engloba dos categorías:

**IMPROVISACION ABSOLUTA**

El orador se ve sorprendido sin aviso alguno; debe hacer una exposición oral al momento.

**IMPROVISACION RELATIVA**

Se conoce con suficiente anterioridad la oportunidad para hablar y se dispone de suficiente tiempo para preparar el discurso. En éste punto hay quienes escriben en forma total su discurso y en el instante de pronunciarlo se abandonan a la inspiración, pero dentro de los cauces prefijados. Otros sólo escriben ideas y pensamientos. Algunos más, no escriben el esquema, ni las frases de efecto. Cada persona debe adoptar el método que más convenga a su personalidad.

Es cierto que a base de práctica, el estudioso de este arte puede ir logrando un perfeccionamiento tal que hará posible que con mayor frecuencia improvise. Sobre este particular resulta conveniente ejercitarse escogiendo frecuentemente temas de diversa índole para tratar de desarrollarlos desde todas las facetas que puedan imaginarse, práctica que dotará al disertante de agilidad mental para tratar cualquier asunto.

**APTITUDES Y HABITOS NECESARIOS PARA ENRIQUECER LA IMPROVISACION**

El modo más eficaz para improvisar alrededor de un tema es la meditación, o sea la acción de pensar, discurrir, imaginar, reflexionar. Es bien conocido que los grandes oradores han sido personas que adquieren el hábito de meditar en forma frecuente, concentrada y continua. Un cuarto de hora ensancha el espíritu más que un atracón de lecturas, porque adquirida la costumbre de meditar se tiene el instrumento orientador más valioso.

Desde luego que en el discurso preparado meticulosamente se puede permitir la meditación con buen margen de tiempo: pero en una improvisación donde apenas se cuentan con instantes, tal vez sea posible formar fugaces reflexiones que, sin embargo, serán de utilidad si la mente está habituada a extraer las notas esenciales de un asunto y brindarles su sello personalísimo.

La memoria constituye la base de todo conocimiento, puesto que saber es recordar, como aseguraba William James. Los conocimientos, ideas, hechos, palabras o experiencias poco o nada valdrían si no los pudiéramos evocar en el momento oportuno.

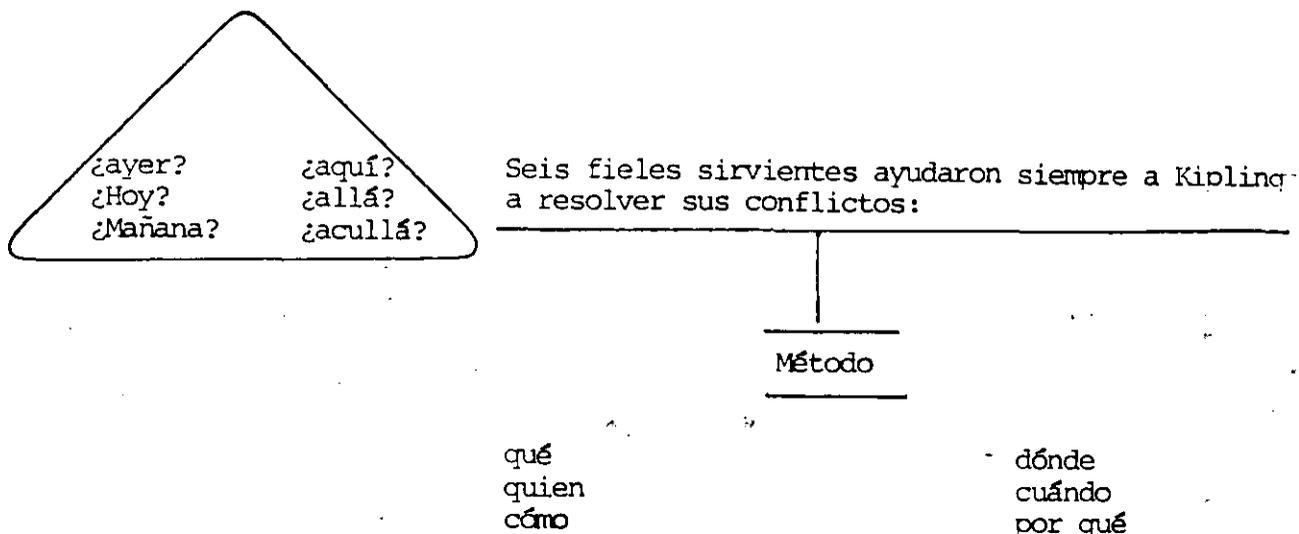
Los elementos que organizan, fortifican y hacen eficaz el uso de la memoria son: concentración y asociación. Hay muchos sistemas para adiestrar la memoria y es prolífica la literatura al respecto.

Hay memoria de ideas y de palabras, y el orador debe primordialmente atender a la memoria de ideas y relaciones de afinidad que tienen con otras. Debe orientar su inspiración hacia conceptos elevados y de trascendencia. Más importante que recargar la memoria con frases, citas, expresiones y definiciones textuales de otros, es atesorar ideas, pensamientos e interpretaciones personales.

Recuerde las partes fundamentales de la disertación. Las partes constituyen la armazón de las ideas que se desean exponer y para evitar omisiones, conviene recordarlas en sucesión progresiva. Podemos seleccionar las palabras claves de cada parte, las que denoten el contenido general.

Hemos presupuesto el caso de improvisación cuando se asigna el orador al asunto, pero ya se trate de esa situación o simplemente de tener a disposición una tribuna, con tema a elección del disertante; para escoger el tema, el problema radica en : a) determinar el objetivo y considerar el sentimiento de los oyentes y b) encontrar una idea central que sirva de apoyo para desarrollar un tema.

El planteamiento de Rudyard Kipling, abre un mundo de sugerencias: "Tengo seis honestos servidores que me enseñaron todo lo que sé, sus nombre son : Qué, Porqué, Cuándo, Dónde, Cómo y Quién".



El discurso, recordemos con Platón, es como una persona. Posee cabeza, cuerpo y extremidades. Finalmente, apliquemos la regla de las "C":

~~Comience~~-~~contingúe~~-~~concluya~~, en forma clara-concreta-concisa.

## LOS METODOS ESTRUCTURALES

Desde la antigüedad no hay autor sobre cuestiones oratorias que no haya intentado proponer un formulario o guión para acomodar las partes del discurso. Así, Antifón, entre los griegos, concibió el discurso en cuatro fases básicas: exordio, proposición, comprobación y peroración. A partir de la idea de Antifón, se han desarrollado una gran cantidad de métodos para estructurar la comunicación oral, que no varían sustancialmente de aquella proyección original. Vico planteó una fórmula con los siguientes pasos: estudio, narración, proposición, confirmación, confutación y peroración. Por su parte, La Fuerza recomienda una división que contiene: introducción, exposición, discusión, recomendación y resumen. Carlos Alberto Loprete sugiere un plan de tres etapas: introducción, cuerpo y conclusión.

## METODO HEXASTILO

Cuando se posee mucha experiencia, más aplicable puede ser el criterio que se aleja de construcciones preconcebidas, pero en tanto, la división de partes puede ser ventajosa para sujetar los devaneos del pensamiento y mantener la cohesión y proporciones convenientes con el objetivo que se busca.

Sin desconocer el mérito que asiste a las muchas aportaciones sobre el particular, una esquematización como la que aparece enseguida es de gran utilidad. Se trata de un método de seis pasos, a saber:

1. INICIACION Debera hacerse en forma enérgica, clara, sólida, que atraiga la atención en lo general sobre la importancia de la disertación.
2. PUENTE DE CONEXION. Constituye un aspecto delicado. Debe resolver la pregunta "¿a mi que?" que se planteará el auditorio, para convertir la atención general lograda en interés concreto sobre el tema, deberá atrapar al auditorio en sus motivaciones.
3. TEMA. Exposición en forma clara, coherente, sencilla, sin incurrir en digresiones ociosas. Encadenar ideas y razonamientos que se refuercen sucesivamente. Recalcar las ideas más vigorosas y colocar en sus sitios respectivos lo esencial y lo trivial.
4. PRUEBA. Se pueden manifestar muchas cosas pero en el público se suscitaran dudas "¿será cierto?" preguntarán. Es la ocasión sin abusos, de demostrar la veracidad de los puntos de vista y hechos expresados. Sirven para el caso ejemplos conocidos públicamente, testimonios, datos estadísticos, anécdotas, comparaciones, ilustraciones y otros tantos medios de llegar a la convicción.
5. RESUMEN O EPILOGO. Es la recopilación de los argumentos más consistente y las pruebas aducidas de mayor atractivo. Su brevedad o rigor son indispensables para proponer el siguiente y último paso.
6. MENSAJE. Es la terminación que llena el propósito definido del orador. Tácita o explícitamente, y según la naturaleza del tema de mover la voluntad y hacer impercedero el espíritu de la palabra.

## LA PRESENTACION DEL DISERTANTE AL AUDITORIO.

Siempre que sea posible, el orador debe estar precedido de una buena presentación al público, con el doble propósito de despertar en los espectadores el deseo de escuchar a quien hará uso de la palabra y de salvar los problemas frecuentes que se suscitan con una inadecuada introducción o cuando se onmite en toda forma de presentación.

Ciertamente hay numerosos testimonios de un sinnúmero de confusiones que sobrevienen cuando una persona actua como presentador , tal vez con la mejor de las intenciones , pero con un desconocimiento absoluto de la técnica en estos menesteres.

Se justifica que no haya presentación si el orador es conocido públicamente por ese auditorio; pero a menos que se posea un perfecto dominio del arte de hablar en público , se le priva de los preciosos instantes necesarios para consolidar su valor y adquirir la serenidad recomendada , que le permitirá exponer su pensamiento nitida y vigorosamente o formar un esquema mental cuando se trata de una improvisación.

La falta de presentación salvo que pugne con la naturaleza del evento resta al conferenciante la oprtunidad de escuchar su propio nombre, asi como la breve introducción , que mucho contribuye a afirmar su propia estimación. En el ánimo del auditorio decrece en importancia una persona que no ha merecido la atención de un presentación. Si nos respetamos a nosotros mismos y tenemos conciencia de nuestra valía , debemos exigir la consideración de los demás, ésto es, ser presentados.

### COMO PRESENTAR A UN ORADOR AL PUBLICO

- Poner de relieve la importancia del tema que se tratará.
- Hacer notar el interés que reviste el tema para el auditorio específico
- Hacer referencia a la autoridad o capacidad del conferenciante seleccionando con sobriedad los perfiles mas sobresalientes de su personalidad y preparación . Hay que evitar caer en la adulación, lo que demerita la imagen que se desea proyectar.
- Pronunciar el nombre del disertante .

### PRINCIPIOS Y TERMINACIONES DE LA DISERTACION

La iniciación y conclusión, aunadas a la idea matriz, son los pilares de toda pieza oratoria. Desde la antigüedad pero con igual valor hoy día, Aristoteles ya había resumido que "el exordio es el principio del discurso y ocupa el mismo puesto que el prólogo en la poesía y que el preludeo en la música... Como los flautistas hábiles, cuando han de tocar una gran pieza, la reproducen desde las notas preliminares al motivo principal; así, el orador anuncia desde un comienzo el objeto que se propone , y con tal principio relaciona después continuamente el resto del discurso".

Es muy difícil saber escuchar bien , de tal manera que lo más común es que el público aparente escuchar sin hacerlo. en esas condiciones, importa primordialmente al disertante capturar desde el comienzo la atención; hacer contacto con el auditorio , lo que le permitirá mantener las reacciones favorables de éste durante el desarrollo de tema .

Inmediatamente después de la presentación del orador , se ha abierto el camino para que se desee escucharlo , además de su aspecto físico, presencia de ánimo y vigor de la voz , lo que mas impresiona al auditorio es la manera como inicia su discurso . El exordio o inicio ejerce un influjo especial en los oyentes.

Por lo que hace a la terminación, cabe destacar , que deja las mayores huellas en el público . Antecedida de la recapitulación de los argumentos mas sólidos, impacta el propósito verdadero del orador que lanza un mensaje y mueve a la acción. Produce una actitud de adhesión a lo que se ha manifestado , y es el alcance de identidad entre las ideas del orador y el pensamiento de los que escuchan. El final compromete a toda la disertación.

La disertación ha de comenzarse con calma y dominio propio , deberá ser reflejo de la individualidad característica de cada uno; nunca se compondra de palabrería vana, ni se antepondrán excusas por no poseer el arte de las palabras; ni se rogará indulgencia, actitudes generalmente de falsa modestia que menguan la disposición del auditorio .

En la gama tan vasta de los principios, seran útiles entre otros los siguientes recursos:

1. Anécdota o narración
2. Frase célebre ( evitando los lugares comunes, que por conocidos, ya no producen efecto)
3. Pregunta (invita a meditar para darle contestación, pero deben evitarse los buscabullas)
4. Apelar a la curiosidad o imaginación
5. Mostrar o escribir algo (mientras mas ingenioso mejor)
6. Conceder la razón a un opositor si los hay, o aceptar una idea generalmente admitida ( respecto de puntos poco relevantes, para combatir los aspectos de fondo)
7. Poema (fragmento selecto y breve)
8. Entrar de lleno al tema con sinceridad y sensatez.

Hemos de tener presente que el objeto es atraer la atención y en consecuencia el inicio no deberá ser largo ni constituir un motivo de cansancio o divagación.

#### FORMAS DE FINALIZAR UNA DISERTACION

Si las diez primeras palabras establecen el vínculo anímico entre el orador y el auditorio, las diez últimas son para recordarse.

La terminación debe evidenciar elhecho de que realmente la exposición ha llegado a un punto definitivo, en que se apela a los sentimientos o a la razón de los oyentes, para lograr su adhesión y mover voluntad .

~~Al igual que el principio, el final exige cuidadosa preparación, con la ventaja que lleva los visos de ser perdurable y tiene la retribución de los aplausos. Las terminaciones inoportunas y carentes de sentido son el origen de una sensación de desagrado que anula cuanto se haya manifestado. Rodear, por último, y caer en constantes repeticiones sin atinar con la salida, agota la paciencia.~~

Para finalizar han de considerarse las circunstancias, asunto, ánimo del auditorio y desde luego, las metas del orador. Conviene, por supuesto, que las terminaciones guarden un cercano parentesco con el tema central del discurso y la intención que lo preside.

Entre un buen número de medios para finalizar, he aquí algunos:

1. Exhortación
2. Frase célebre
3. Terminar con la iniciación.
4. Pregunta.
5. Conclusión.
6. Recomendación.
7. Mostrando algo.
8. Dar a escoger entre alternativas.
9. Revelar una incógnita que se haya mantenido durante la disertación.
10. Fragmento de poemna
11. Galantería al auditorio o a una parte del mismo.

Conviene eliminar como terminación o finalización: la excusa, el rodeo, la súplica de simpatía, el ruego de disculpa por el limitado tiempo de que se dispuso, y otros subterfugios irrelevantes.

LAS PARTES TERMINALES DE LA DISERTACION: RESUMEN CONCLUSIONES Y MENSAJE.

En el resumen, generalmente, se suscitan problemas relacionados con la repetición o redundancia, por lo que han de elegirse cuidadosamente las situaciones en que efectivamente la reiteración contribuye a enriquecer o matizar las ideas fundamentales.

En forma general, las repeticiones innecesarias pueden eludirse, mediante la observación de algunos principios prácticos:

- Poner en orden las ideas antes de resumir.
- Eliminar aspectos de detalle, intrascendentes o secundarios.
- Emplear las palabras más adecuadas al mensaje

Resumir es expresar en pocas palabras lo que se ha dicho más extensamente, lo cual no es tarea fácil. Suele acontecer que se pierdan de vista las partes medulares y se haga mención de cuestiones intrascendentes.

## RECOMENDACIONES PARA RESUMIR

- Brevedad ajustada a la extensión del comunicado.
- No establecer generalizaciones vagas.
- No dejar puntos oscuros.
- No adjetivar o encomiar innecesariamente.
- Ceñirse a las ideas expuestas, sin adicionar otras que no han sido mencionadas.
- Considerar los intereses y motivaciones de los receptores.

El resumen sustituye a las conclusiones cuando la comunicación se dirige a los sentimientos, más que a la razón y se usa la palabra para conmover o persuadir.

La conclusión es la última parte de la comunicación oral, aunque también es frecuente que, en seguida de ésta se cierre con un mensaje. No es aceptable que el comunicador termine sorpresivamente, dejando en suspenso al auditorio.

La conclusión debe ser fruto o consecuencia lógica de los razonamientos expresados. Puede componerse de un corto resumen y una exhortación en favor de la causa sostenida. El objetivo, ocasión y tema, indicarán al orador la conveniencia de sujetarse al enunciado de una conclusión u optar por el resumen y el mensaje.

## TECNICAS DEL FONDO

No hay quien estando en situación de dirigirse a los demás, en alguna ocasión no se haya preguntado con cierta angustia: ¿De qué les hablo?. El problema capital de una disertación estriba en la búsqueda de ideas y pensamientos. Debe tenerse una idea matriz, saber bien porque o para que se habla.

El primer elemento de ayuda, lo constituye nuestra preparación remota, esto es, la reserva de conocimientos, experiencias, interpretación que nos han dado una manera particular de ver y entender el mundo; así como también la meditación, que nos habrá proporcionado serias reflexiones sobre las cosas que nos rodean.

Las recomendaciones generales respecto al fondo de la disertación, incluyen, en primer término, atender a las características del auditorio. Busquemos una idea central que sea del interés para ese auditorio. Tanto más eficaz resulta un orador, cuanto más y mejor sabe expresar el pensamiento y sentimiento de sus oyentes.

Nadie puede convencer racional o sentimentalmente a su auditorio, si no está convencido de lo que afirma y si la naturaleza del objetivo no es tal que el público se identifique con él. La comunicación es un contacto con tacto.

Debemos conocer y aceptar los patrones de conducta del receptor, para planear la estrategia conducente a lograr los cambios de actitud que nos proponemos a través de la comunicación. Asimismo, debemos proveer a nuestro mensaje de una carga emotiva, esto es, de un aliciente.

El fondo constituye el contenido de la comunicación, provee recursos para descubrir y emplear ideas, argumentos y motivos, dotados de la fuerza necesaria y que al mismo tiempo interesen al receptor, es decir, posibilita una comunicación eficaz, que cumpla con su objetivo. El fondo representa la unidad y consistencia del discurso

Si los objetivos de la comunicación oral se orientan a que los receptores perciban y entiendan una realidad, se convenzan de algo, experimenten emoción o sentimiento y decidan actuar o abstenerse de una realidad, el conjunto de los dispositivos para explicar, probar, emocionar o persuadir, representan a las técnicas del fondo.

La comunicación oral nos resultara eficaz, si partimos de dos premisas fundamentales: debe interesar e impresionar.

## LOS RECURSOS ORATORIOS

La unidad en el discurso debe ser idiomática y tratar asuntos del tema. A este capítulo corresponden los estudios sobre pronunciación correcta, sintaxis y composición de las partes.

ORTOLOGIA es la arte de pronunciar correctamente y hablar con propiedad. A este respecto, son de aplicarse las consideraciones que se manifiestan con la voz y el uso adecuado de la misma; pero debe también advertirse que existe un estilo oratorio, sujeto a distintas condiciones que aquellas que sirvan para la palabra escrita. Literalmente, puede afirmarse que no se habla como se escribe, de tal suerte que el discurso que se prepara por escrito, para ser leído, debe componerse a las reglas del lenguaje hablado, que suponen reiteraciones, suspensos, cortes y una serie de procedimientos, que no convienen a la escritura.

La frase oratoria difiere de la frase escrita y lo mismo acontece con el vocabulario. Ambos pueden resaltar propios para la comunicación oral y poco significativos en la comunicación escrita. Los errores de sintaxis o de construcción, por ejemplo, no son tan relevantes en el verbo hablado, como resultan en la escritura.

Recuérdese, además, que todas las manifestaciones externas contribuyen a complementar la expresión, lo cual no acontece en la escritura. Las cualidades del estilo oratorio se enuncian a continuación:

- \* VERACIDAD. Concebir las cosas como son y decir las como se se piensan.
- \* NITIDEZ. Vocabulario y expresiones familiares a los oídos de los receptores.
- \* BELLEZA. Evitar trivialidades y vulgaridades. Usar palabras correctas. Poseer sobriedad y mesura.
- \* ENERGIA Y VITALIDAD. Es fuerza, realismo. Variedad en los tonos. Es intercalar anécdotas, imágenes, objetivizar con ejemplos. Utilizar la broma oportuna.
- \* ADECUACION. Hablar de cada cosa como lo indica su naturaleza Usar con los receptores su propio lenguaje y anticipar sus reacciones.
- \* RITMO. Es la puntuación y cadencia que se ajusta a la esencia del tema y al modo de percibir y comprender las cosas del comunicador.

El entorno reúne elementos que determinan nuestra posición actitudinal como emisores y como receptores, desde los puntos de vista -- objetivo y subjetivo.

El entorno objetivo se refiere a factores físicos externos, tales como local donde se localiza la comunicación, temperatura, condiciones que eviten distorsión del sonido, reverberancia, formación de interferencias, igualmente, la actitud manifiesta de los receptores, de amabilidad y apertura a la comunicación. Todos estos factores favorecen o desfavorecen al proceso de comunicación, por los que la planeación de los mismo y su disposición e implantación, de modo que estén subordinados a los fines de la comunicación, les da el carácter de sólidos apoyos al proceso comunicativo.

Por cuanto toca al aspecto subjetivo, el entorno se refiere a ciertas características de personalidad que convienen a todo orador, y que algunos autores denominan conveniencias o precauciones oratorias, entre las que incluimos la eliminación del temor oratorio o pánico escénico.

Deben procurarse ciertas actitudes o formas de ser, que podrían considerarse profesionales y aseguran al orador un desempeño correcto y efectivo. Estas precauciones son, básicamente:

- \* Seriedad. Actitud de formalidad, de responsabilidad en relación con su papel, las circunstancias y el auditorio. Suo-  
ne no caer en la ligereza. No se oone al humor, claridad y sencillez.
- \* Representación auténtica de sí mismo. Ni vedantería, fatuidad o petulancia, vicios que el público no tolera; ni la falsa modestia que denota orgullo, mismo que tampoco acepta el auditorio. Simplemente una actitud moderada conforme a la propia -- personalidad.
- \* Generosidad. Reconocer que todos tienen derecho a sus propias ideas. Benevolencia hacia el público y sus capacidades. Tolerancia y comprensión para los opositores en el debate, así como para la ignorancia ajena.
- \* Autoridad. Unir a nuestra propia autoridad la que asumimos delegada por un grupo, para satisfacer dudas o solucionar las inquietudes que manifiesta el público.
- \* Ambición. Abrigar deseos de superación. Una inclinación vehemente de comunicarse con otras personas.

Los resultados positivos de toda acción o empresa que se adopten en la vida son definitivamente fruto de la decisión reiterada de triunfar. Las dudas respecto de las capacidades personales, la inconstancia, el sentimiento de inseguridad y asumir anticipadamente la posibilidad del fracaso, con la actitud "lo intentaré, pero me temo que no resulte" constituyen entre otros, los síntomas más visibles del miedo o temor, el enemigo más formidable y tenaz del éxito, cualquiera que sea el contenido que se reconozca a este.

Adentrarse en una técnica para "encauzar en formas verbales el fenómeno profundo de la expresión del hombre", requiere alimentar verdaderos deseos de superación. Es menester desarrollar el poder de la creencia, es decir, pensar en el éxito, nunca en el fracaso; considerarnos mejor de lo que uno cree ser, así como considerarse autosuficiente. -- Los defectos físicos, la hostilidad o la falta de confianza en muchos ejemplos del pasado y de nuestros días, han amenazado seriamente desviar las intenciones de voces cuya elocuencia han recogido la historia.

El disertante oral precisa de un YO DESEO en letras mayúsculas que no admite fracaso. Es decisión inquebrantable de convertir el deseo en un YO PUEDO, en un ME ATREVO. La actitud -ebe estar enmarcada en la acción. Conscientes de que el miedo es un estado nervioso de naturaleza transitoria y dominable, debemos aislar específicamente las causas de temor y combinarlas con acción. "Para sentir valor --aconseja William James--, procedamos como si fuéramos valientes, empeñemos toda nuestra voluntad para ese fin, y lo más probable será que un arrebatado de entusiasmo reemplace al estado de temor. Hay que comenzar, pues con deseos vivos y tenaz; mucha seguridad se gana preparándonos de antemano; procuraremos eliminar el temor y practiquemos. Este es el punto más importante de todo. El temor nace de la falta de confianza es resultado de no conocer nuestra propia capacidad. Podemos ser igual que el mejor. Los afortunados, aquellos a los que se les considera superhombres, son, en general, gente ordinaria, con la única diferencia de saber manejar su voluntad y poseer una buena dosis de tenacidad.

Muchos hombres, considerados grandes oradores han confesado que nunca dejaron de sentir cierto temor al subir a la tribuna para hablar, pero este temor, pasados los primeros instantes, se convirtió en un torrente de emotividad y de luces. El nerviosismo puede ser un factor positivo "Todo orador necesita energía nerviosa para hacer llegar su mensaje con efectividad.

El orador es producto de su voluntad. Cuanto mayor sea su ambición por superarse, más grande será su proyección humana. Dominar las técnicas de la disertación es muy útil, pero tanto o más lo es concentrarse y tratar asuntos importantes, mirando en mucho el interés de los demás; abrigar un intenso deseo de comunicarlos, de manera que quienes escuchan, perciben el mensaje en su sentido singular. Ser sincero con las propias convicciones, es sinónimo de confianza. "La sinceridad, virtud excelsa, fuente de poder insondable, dota el discurso de dinamismo y de fuerza seductora.

Es cierto que el miedo constituye un estado de ánimo real. Sus orígenes son medularmente psicológicos y se materializa en indiscutible carencia de confianza, incertidumbre, timidez, tensión, aturdimiento. Es fruto, en los más de los casos, de una imaginación mal dirigida; pero es un fenómeno común en casi todas las personas que han hecho uso de la palabra en público. Si el miedo no tiene carácter morboso y obsesivo, y obedece excepcionalmente a motivos que se internan en el dominio de la psicoterapia, se pueden vencer sus manifestaciones y efectos.

El temor oratorio puede hallar sus raíces en un complejo de inferioridad o sobreestimación excesiva que no tolera el fracaso ante otras personas, así como en las siguientes situaciones:

- \* Preparación insuficiente. Desconocimiento del tema.
- \* Posibilidad de transmitir un mensaje deslucido.
- \* Olvido del discurso.
- \* Inseguridad frente a eventos azorosos e imprevistos.
- \* Sensibilidad al ridículo y a incurrir en equivocaciones.
- \* Apariencia personal susceptible de críticas.
- \* Peligro inminente de sufrir perjuicio físico, o pérdida de posición o relación importante.
- \* Lo que piensen o digan otras personas.
- \* Dar margen a la "enfermedad" de las excusas.
- \* La presencia del público mismo.

Para cada tipo de miedo, hay una acción positiva que lo aniquila. No ocuparse respecto de una situación, fortalece el temor, destruye la confianza. Generalmente se recomienda hacer un supremo esfuerzo para conservar sólo pensamientos positivos y desarraigar todos aquellos que sean autodespreciativos. Dar a la gente su correcta perspectiva. Solo son otros seres humanos, ni mejores o peores que los demás, que guardan más similitud entre sí, que diferencias. Algunos gritarán; pero pocos serán los capaces de hacer daño verdadero. Evítese desarrollar un complejo de culpa, haciendo lo que es debido para que la conciencia diga que se tiene razón. Tome la delantera, establezca contacto visual, hable alto y, en su oportunidad, sonría con franqueza.

Si se trata de un tema que particularmente exige precisiones técnicas o científicas, vale la pena prepararlo sólidamente, cuando en for

ma anticipada se solicita; pero si inesperadamente surge la invitación para abordarlo en la tribuna, es permitido disculparse y no tratarlo manifestando ignorancia. Puede aprovecharse la ocasión, para hablar de otro tema que tenga relación con el mismo y aún, si las circunstancias lo recomiendan, tocar un asunto totalmente diferente. Es aconsejable adoptar la misma actitud que cuando se conversa en grupo de amigos, y no se experimentan preocupaciones.

El método desarrollado por Sarett y Foster, para eliminar el temor, sugiere:

- \* Suavizar los signos externos de inestabilidad emocional. En última instancia que sólo el interesado conozca su temor.
- \* Canalizar las reacciones fisiológicas, en el momento de hablar para dar energía y viveza al discurso.
- \* Simplificar la situación oratoria.
- \* Prestar atención a los intereses de las otras personas, más que a los propios.

Pasos que ayudan a desterrar el temor.

- \* Elección del tema. Conviene que coincida con la propia experiencia, para provocar una actitud de apoyo.
- \* Preparación del discurso. Elaborar un esquema y memorizar las ideas básicas.
- \* Control de la tensión corporal. Relajamiento, movimientos previos, respiración profunda.
- \* Desarrollo de actitudes mentales de sostén. Encontrar motivos de entusiasmo, de combate y de defensa de una causa.

En todos los casos, es conveniente analizar los factores que pueden influir en el evento, a fin de anticipar sus consecuencias y, particularmente, evaluar los rasgos comunes del público que va a ser expuesto al mensaje.

LA TECNICA CARNEGIE PARA HABLAR EN PUBLICO

EL ORADOR INCIPIENTE ES  
COMO UN MOSQUITO EN UN  
CAMPO NUDISTA, NO SABE  
POR DONDE COMENZAR.

I. LA ADQUISICION DE LOS CONOCIMIENTOS BASICOS.

1. APROVECHE LA EXPERIENCIA AJENA.
2. TENGA SIEMPRE PRESENTE SU OBJETIVO.
3. PREDISPONGA SU MENTE PARA EL EXITO.
4. APROVECHE TODA OPORTUNIDAD DE PRACTICAR.

II. LA CONQUISTA DE LA CONFIANZA.

1. COMPRENDA BIEN LAS CIRCUNSTANCIAS RELACIONADAS CON EL TEMOR A HABLAR EN PUBLICO.
2. PREPARESE CONVENIENTEMENTE.

NUNCA APRENDA UN DISCURSO PALABRA POR PALABRA  
REÚNA Y ORDENE SUS IDEAS DE ANTEMANO.  
ENSAYE SU DISCURSO CON SUS AMIGOS.

3. PREDISPONGA SU MENTE PARA EL EXITO.

SUMÉRJASE EN SU TEMA.  
APARTE SU ATENCIÓN DE TODOS LOS ESTÍMULOS NEGATIVOS.  
DÉSE ÁNIMOS HABLANDO CONSIGO MISMO.

4. ACTÚE RESUELTO.

III. HABLAR EFECTIVAMENTE EN LA FORMA MAS FACIL Y RAPIDA

1. HABLE ACERCA DE ALGO QUE USTED HAYA GANADO EL DERECHO DE HABLAR YA SEA POR SUS ESTUDIOS O -- POR SU PROPIA EXPERIENCIA.

CUÉNTENOS LO QUE HA APRENDIDO DE LA VIDA.  
BUSQUE LOS TEMAS EN SU PROPIO INTERIOR.

2. ASEGURESE DE QUE SIENTE ENTUSIASMO POR SU TEMA
3. SEA DESEOSO EN COMPARTIR SU DISCURSO CON LOS OYENTES.

#### DISCURSO, ORADOR Y AUDITORIO.

#### IV. GANAR EL DERECHO A HABLAR.

1. LIMITE SU TEMA.
2. DESARROLLE SU CAPACIDAD POTENCIAL.
3. LLENE SU DISCURSO CON ILUSTRACIONES Y EJEMPLOS  
HUMANICE SU DISCURSO.  
PERSONALICE SU DISCURSO UTILIZANDO NOMBRES.  
SEA ESPECÍFICO, LLENE SU DISCURSO DE DETALLES.  
DRAMATICE SU DISCURSO MEDIANTE EL USO DEL DIÁLOGO.  
VISUALICE DEMOSTRANDO ACERCA DE QUÉ TRATA SU CHARLA.
4. USE TERMINOS FAMILIARES Y CONCISOS QUE CREEN IMAGENES.

#### V. COMO VITALIZAR EL DISCURSO.

1. ELIJA TEMAS POR LOS QUE SE SIENTA CONVENCIDO.
2. REANIME LOS SENTIMIENTOS QUE LE DESPIERTA SU TEMA.
3. ACTUE CON SEGURIDAD.

#### VI. COMPARTA SU DISCURSO CON EL AUDITORIO.

1. EXPRESESE CON PALABRAS QUE CORRESPONDAN A LOS INTERESES DE SUS OYENTES.

2. MUESTRE HONESTA Y SINCERA APRECIACION.
3. IDENTIFIQUESE CON EL AUDITORIO.
4. HAGA PARTICIPAR AL PUBLICO EN SU DISCURSO.
5. DESCIENDA DE SU PEDESTAL.

### EL PROPOSITO DE LOS DISCURSOS PREPARADOS E IMPROVISADOS

#### VII. HACER QUE UN CORTO DISCURSO TENGA ACCION.

1. OFREZCA SU EJEMPLO, UN INCIDENTE DE SU VIDA.

FUNDAMENTE SU EJEMPLO SOBRE UNA SIMPLE EXPERIENCIA PERSONAL.

COMIENZE SU DISCURSO CON UN DETALLE DE SU EJEMPLO.

LLENE SU EJEMPLO CON DETALLES IMPORTANTES.

VUELVA A VIVIR SU EXPERIENCIA MIENTRAS LA RELATA.

2. ENUNCIE SU OBJETO, COMO PRETENDE USTED QUE ---- ACTUE EL AUDITORIO.

ABREVIE Y ESPECIFIQUE SU OBJETO.

PROCURE QUE SU OBJETO SEA FÁCIL DE LLEVAR A --- CABO POR QUIENES LO ESCUCHAN.

EXPRESSE SU OBJETO CON ENERGÍA Y CONVICCIÓN.

3. MANIFIESTE LA RAZON, O EL BENEFICIO QUE PUEDE - ESPERAR EL AUDITORIO.

ASEGÚRESE DE QUE LA RAZÓN GUARDE RELACIÓN CON - EL EJEMPLO.

ASEGÚRESE DE PONER ÉNFASIS EN UNA RAZÓN, UNA SO LAMENTE.

#### VIII. EL DISCURSO INFORMATIVO

1. RESTRINJA SU TEMA PARA AJUSTARSE AL TIEMPO DE QUE DISPONE.

2. ORDENE SUS IDEAS UNA TRAS OTRA.

3. ENUMERE SUS PUNTOS A MEDIDA QUE LOS EXPONE.

4. COMPARE LO DESCONOCIDO CON LO FAMILIAR.

TRANSFORME LOS HECHOS EN IMÁGENES.

DESECHE LOS TÉRMINOS TÉCNICOS.

5. EMPLEE APOYOS VISUALES.

#### IX. LA CONVICCION EN EL DISCURSO.

1. GANE CONFIANZA MERECIENDOLA.

2. OBTENGA UNA RESPUESTA AFIRMATIVA.

3. HABLE CON UN ENTUSIASMO CONTAGIOSO.

4. MUESTRE RESPETO Y AFECCION A SU AUDITORIO.

5. HAGA UNA INTRODUCCION AMISTOSA.

#### X. EL DISCURSO IMPROVISADO.

1. PRACTIQUE DISCURSOS IMPROVISADOS.

2. PREPARESE MENTALMENTE PARA IMPROVISAR.

3. INTRODUZCA SU EJEMPLO INMEDIATAMENTE.

4. EXPRESESE CON ANIMO Y VIGOR.

5. UTILICE EL PRINCIPIO DE "AQUI Y AHORA".

6. NO HABLE IMPROVISADAMENTE. ¡IMPROVISE UN DISCURSO!

EL ARTE DE LA COMUNICACION.

XI.- ENTREGANDO EL DISCURSO.

1. ROMPA EL CAPARAZON QUE GUARDA SUS CONOCIMIENTOS.
2. NO TRATE DE IMITAR A OTROS; SEA USTED MISMO.
3. CONVERSE CON SU AUDITORIO.
4. PONGA EL CORAZON EN SUS CHARLAS.
5. PRACTIQUE HACIENDO SU VOZ TANTO FUERTE COMO FLEXIBLE.

EL DESAFIO DEL DISCURSO EFICIENTE

XII. INTRODUCCION DE ORADORES, PRESENTANDO Y ACEPTANDO PREMIOS.

1. PREPARE CUIDADOSAMENTE TODO LO QUE VAYA A DECIR.
2. SIGA LA FORMULA T-I-O.
3. SEA ENTUSIASTA.
4. MUESTRESE SINCERAMENTE AFECTUOSO.
5. PREPARE CUIDADOSAMENTE EL DISCURSO DE PRESENTACION DE PREMIOS.
6. EXPRESE SINCERAMENTE SUS SENTIMIENTOS EN EL DISCURSO DE ACEPTACION.

XIII. LA ORGANIZACION DE DISCURSOS MAS EXTENSOS.

1. OBTENGA ATENCION INMEDIATA.

COMIENCE SU DISCURSO CON UN EJEMPLO INCIDENTAL DESPIERTE LA EXPECTACION.

EXPONGA UN HECHO QUE ATRAIGA LA ATENCION.

PIDA QUE MUESTREN LAS MANOS.

PROMETA A SUS OYENTES CÓMO PODRÁN CONSEGUIR --  
ALGO QUE DESEAN.

USE UN OBJETO.

2. EVITE QUE LA ATENCION SEA DESFAVORABLE.

NO COMIENZE CON UNA EXCUSA.

EVITE EL RELATO GRACIOSO COMO INTRODUCCIÓN.

3. APOYE SUS IDEAS PRINCIPALES.

EMPLEE ESTADÍSTICAS.

USE EL TESTIMONIO DE EXPERTOS.

EMPLEE ANALOGÍAS.

USE DEMOSTRACIONES, CON O SIN OBJETOS.

4. INCITE A LA ACCION.

RESUMA.

SOLICITE ACCIÓN.

XIV. LA APLICACION DE LO APRENDIDO.

1. USE DETALLES ESPECIFICOS EN LA CONVERSACION --  
DIARIA.

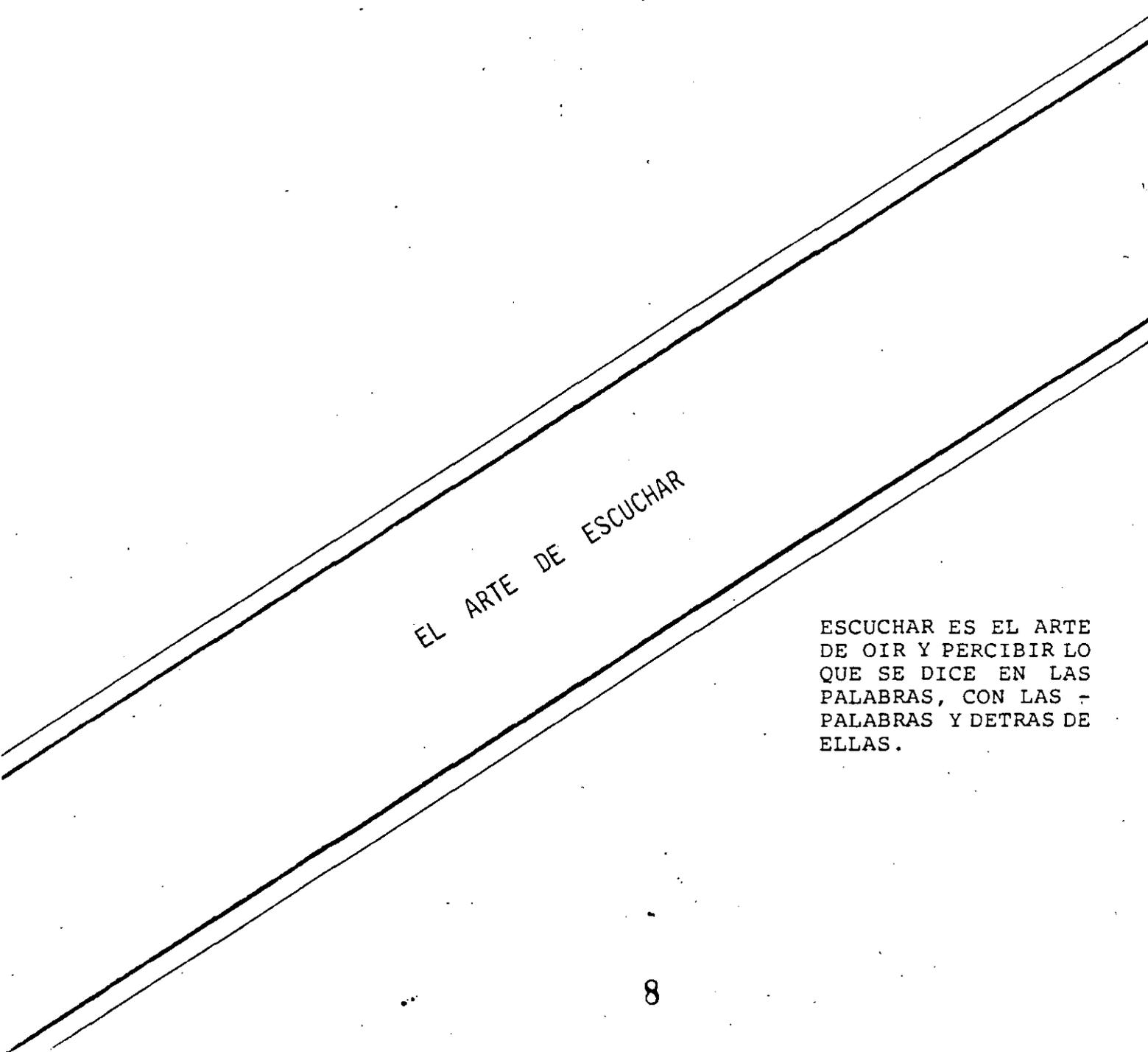
2. EMPLÉE EN SU TRABAJO LAS TECNICAS PARA HABLAR  
CON EFICACIA.

3. BUSQUE OPORTUNIDADES PARA HABLAR EN PUBLICO.

4. ES NECESARIO QUE PERSISTA.

5. TENGA PRESENTE LA SEGURIDAD DE SU RECOMPENSA.

[\*] SÍNTESIS DEL LIBRO DE DOROTHY Y DALE CARNEGIE -----  
"EL CAMINO FACIL Y RAPIDO PARA HABLAR EN PUBLICO". -  
ED. SUDAMERICANA, BUENOS AIRES, 1981.



EL ARTE DE ESCUCHAR

ESCUCHAR ES EL ARTE  
DE OIR Y PERCIBIR LO  
QUE SE DICE EN LAS  
PALABRAS, CON LAS -  
PALABRAS Y DETRAS DE  
ELLAS.

El saber escuchar es uno de los requisitos básicos e imprescindibles para que el proceso de la comunicación se pueda llevar a cabo de una manera eficaz y satisfactoria. Aquella persona que sabe oír y escuchar es una gran ayuda para que la persona que habla pueda transmitir su mensaje de una manera casi total.

Desgraciadamente, el gran avance científico y tecnológico de la sociedad actual ha generado uno de los más difíciles problemas de contaminación ambiental: EL RUIDO. Los innumerables aparatos y maquinarias que rodean la vida cotidiana del hombre de esta era: coches, aviones, refrigeradores, trenes, etc., indudablemente proporcionan comodidad y satisfacciones materiales al ser humano; pero por el otro lado, toda esta explosión de ruidos ha producido un bloqueo mental gracias al cual aunque se oigan todos los sonidos, raramente son escuchados.

Este fuerte bloqueo es tan inconsciente que a casi todos los hombres se les olvida quitárselo para interrelacionarse con sus semejantes. De esta manera, aunque se oyen palabras, casi nunca se escucha lo que está siendo dicho.

Conviene aquí recordar la diferencia existente entre los términos "oír" y "escuchar", puesto que, si bien todo el mundo sabe que existe, suelen confundirse o malinterpretarse:

OIR.— Fenómeno físico que consiste en percibir con el oído los sonidos.

ESCUCHAR.— Aplicar el oído para oír.  
Prestar atención a lo que se oye.

Los investigadores dedicados a estudiar las actividades de los ejecutivos han llegado a la conclusión de que estos dedican el 80 por ciento de su tiempo a la comunicación oral, y más de la mitad de este tiempo lo ocupan en escuchar a otros. Igualmente se ha observado que casi ningún ejecutivo sabe escuchar, la mayoría habla mucho y escucha poco.

El poder escuchar eficientemente ayuda al entrevistador a obtener información que no lograría conocer a través de otros medios, en su contexto original, con las expresiones emocionales, tono de voz y expresiones faciales con las que se expresa una idea.

\* Tomado de DANDO S.A., EL PROCESO DE LA ENTREVISTA  
Ed. Organización Preludio, México, 1981

Casi todos los manuales convencionales sobre la técnica de la entrevista dan demasiada importancia al tema de la elaboración y el planteamiento de las preguntas, así como a la forma en que una conversación puede dirigirse hacia objetivos trazados. Muchos entrevistadores sin experiencia ponen todo su esfuerzo en el manejo de las preguntas y en la forma de estimular las respuestas en el entrevistado, olvidando que estos aspectos constituyen menos de la mitad de la actividad global del entrevistador, la cual se caracteriza esencialmente por la acción de escuchar. Por todos es sabido que muchos problemas se resuelven si la persona afectada los puede comentar con alguien capaz de escuchar, de reflejar los sentimientos de su interlocutor y de guiar hacia soluciones propias a través del consejo no dirigido.

Por lo tanto, la efectividad en escuchar de un entrevistador consiste en la atención prestada a las palabras que se dicen, a la concentración en la conducta del sujeto, en la percepción clara de lo enfocado y en la asimilación y análisis de lo que se ha percibido. La aplicación de estas habilidades es un proceso que se aprende por experiencia propia o por medio de un aprendizaje especial, sin que sea factor a tener en cuenta el nivel de inteligencia del individuo.

Hay que enfatizar también la importancia que va a tener el interés que tengamos en la persona que nos está hablando y, por supuesto, del grado de empatía. Simplemente al pensar en la atención que se presta al jefe cuando da recomendaciones precisas, al amigo, a la esposa o a los hijos, se observa la gran diferencia existente entre cada uno de los casos. Diferencia que se debe en gran parte al interés tenido por estas personas y al deseo de acercarse a ellas.

#### HABILIDADES QUE SE REQUIEREN PARA ESCUCHAR EFICAZMENTE.

##### 1.- ATENCION:

Es muy importante que el entrevistador logre mostrar su interés hacia lo que el entrevistado le está diciendo. Cualquier persona puede darse cuenta de si está o no está siendo escuchada, lo cual motivará o decepcionará al hablante; de esta capacidad de atención dependerá la información que el entrevistado transmita.

El entrevistado puede tomar consciencia de su grado de atención, notando la diferencia que existe cuando presta toda su atención a una persona o cuando no lo hace.

## 2.— PERCEPCION:

La percepción es el proceso por medio del cual internalizamos y organizamos las sensaciones que se han ido adquiriendo y que, a su vez, habilitarán al individuo para que sepa dónde está en relación con los objetos y condiciones del mundo exterior.

La percepción puede influir de dos maneras: subjetiva u objetivamente. La *influencia objetiva* se refiere a las características percibidas en relación con la situación en la que tuvieron lugar. La *influencia subjetiva* se refiere a lo que nosotros esperamos oír o nos gustará oír. A este tipo de influencia se le llama también PERCEPCION SELECTIVA. A menos que el entrevistador sea realmente cuidadoso durante la entrevista, percibirá únicamente los aspectos que confirmen sus valores y creencias existentes de antemano.

¿Es el entrevistador capaz de escuchar entre líneas? Una enorme cantidad de información no va a ser literalmente expresada por el entrevistado. El entrevistador tendrá que llenar los huecos que vayan quedando a lo largo del encuentro con ayuda de su percepción, haciendo conciencia clara de que muchos de los detalles dentro de su campo perceptual son asumidos y no reales.

Todos los entrevistadores deben reconocer y aceptar sus propias bases culturales para prevenir distorsiones dentro de su campo perceptual y lograr que los resultados de sus entrevistas sean lo más objetivos posibles.

## 3.— CONCENTRACION:

La atención y el interés no son suficientes para escuchar eficazmente. Es evidente que sin atención no puede haber percepción y que el principal enemigo de la atención es la distracción. Para obtener del entrevistado el máximo de información, es necesario prestar mucha atención y, así, eliminar cualquier fuente de distracción.

En una conversación normal, la velocidad con la que se habla es, en promedio, de cien a ciento-cincuenta palabras por minuto, pero la capacidad de retención del ser humano es cuatro veces mayor, esto quiere decir que, después de haber oído y entendido lo dicho, aun le sobra tiempo al receptor. Esta diferencia entre las velocidades del pensamiento y del lenguaje es la que da lugar a que dentro del proceso de escuchar se formen pensamientos adicionales.

El empleo que se dé a este tiempo sobrante determina la eficiencia con que se escucha. La mayoría de la gente se distrae y deja vagar sus pensamientos en lugar de escuchar. En otros casos, el entrevistador emplea su tiempo extra en preparar lo que va a decir después, o en reorganizar lo que están diciendo.

Una completa concentración en lo que se está escuchando ayuda a evitar los dobles pensamientos y los errores que estos acarrear.

#### 4.- RETENCION:

Un buen entrevistador tiene que estar consciente de su necesidad de recordar los eventos de la entrevista tal y como sucedieron para resumirlos y evaluarlos. Si bien no se debe escribir durante la entrevista porque se deja de atender a lo que se está diciendo en ese momento y también suele decirse que la toma de notas corta la espontaneidad en el entrevistado, es indudable que se debe utilizar un sistema de abreviaturas para ir apuntando durante el encuentro los datos más importantes e inmediatamente que la entrevista finalice hacer el resumen, cuando las impresiones todavía están recientes en la memoria.

### OBSTACULOS QUE NOS IMPIDEN ESCUCHAR EFICAZMENTE.

#### 1.- INTOLERANCIA:

Una persona intolerante encontrará difícil concentrarse en lo que el entrevistado diga, ya que su atención estará dirigida solamente a buscar argumentos para criticar su apariencia física, su forma de vestir, sus modales, su vocabulario, etc.

La información que el entrevistador intolerante resuma estará distorsionada e influenciada por estereotipos.

#### 2.- IMPULSIVIDAD:

Uno de los peores enemigos del entrevistador es la falta de control de sus impulsos ante aquello que está escuchando. El buen entrevistador debe considerar su obligación de esperar calmadamente a que el entrevistado termine de hablar. La ansiedad, el disgusto o la incapacidad de controlarse ante el silencio o las declaraciones del individuo entrevistado, puede llevar al entrevistador a interrumpir constantemente, sin dar tiempo a que las respuestas sean formuladas en su totalidad. La impulsividad también puede llevarlo a sugerir las respuestas, o cambiar el tema antes de poder refutar lo que no se llegó a manifestar. Todo esto debe ser totalmente evitado en aras del éxito de la entrevista.

### 3.— ANTICIPACION:

En este caso, el entrevistador considera, después de haber escuchado unas cuantas palabras, que es capaz de terminar de decir lo mismo que su interlocutor. Este defecto está íntimamente relacionado con los dos anteriores y, en los casos en que todos ellos se encuentran presentes, es inútil continuar la entrevista, puesto que con toda seguridad acabará siendo un rotundo fracaso.

### 4.— INDOLENCIA:

Para escuchar se requiere de un gran esfuerzo mental. Cuando el tema de la entrevista es abstracto, difícil o pesado, la inclinación natural del entrevistador es aburrirse, distraerse o bien cambiar el tema hacia algo más interesante para él mismo. Para controlar esta tendencia los entrevistadores deben obligarse a desarrollar interés por cualquier tema, así como un absoluto control personal.

### 5.— SUGESTIBILIDAD:

Para mantener la objetividad, el entrevistador debe evitar sugestionarse o predisponerse con términos emocionales o ambiguos, preguntando lo mismo constantemente con el fin de aclarar estos términos.

Adjetivos tales como: "extremadamente", "horrible", "terrible", etc. son siempre lanzados con una gran carga emocional; por ello es conveniente aclararlos pidiendo ejemplos concretos que brinden una idea más precisa del mensaje del entrevistador (28).

Las siguientes preguntas pueden servir de auto-evaluación a cualquier instructor. Léanse con detenimiento y modifique su conducta en base a sus respuestas:

- ¿Le parece fácil escuchar?
- ¿Qué tanto recuerda de una conversación reciente?
- ¿Le gusta a la gente platicar con usted?
- ¿Se distrae fácilmente?
- ¿Suele interrumpir a su interlocutor?
- ¿Mientras oye está usted preparando lo que va a decir cuando su interlocutor termine?
- ¿Anticipa lo que le van a decir?
- ¿Escucha solamente los hechos?
- ¿Frecuentemente está usted demasiado ocupado para escuchar?
- ¿Es usted capaz de escuchar entre líneas?
- ¿Se siente realmente interesado con lo que le dicen?

Se ha comprobado que la forma de hacer las preguntas tiene una influencia determinante en el tipo de respuesta que obtendrán y la calidad de la información emitida. Por lo tanto, es necesario que todo entrevistador analice no sólo como escucha, sino también la formulación de sus preguntas, para obtener la información que requiere.

#### ALGUNOS CONSEJOS PARA MEJORAR SU FORMA DE ESCUCHAR.

1. Dese cuenta de la necesidad de mejorar su forma de escuchar analizando cuidadosamente los aspectos señalados con anterioridad.
2. Analícese como persona que escucha. Observe su forma de escuchar en diferentes situaciones y con diferentes personas.  
Observe a quiénes escucha con más interés y trate de comprender por qué les pone más atención. Pregunte a otras personas qué opinan de su modo de escuchar.
3. Haga una lista de sus fallas al escuchar y haga un plan para corregirlas.
4. Pida a sus amigos que le llamen la atención cuando observen que está escuchando distraídamente.
5. Observe con cuidado los hábitos de escuchar de otras personas. Fíjese en ellas cuando lo oyen a usted.
6. Practique el arte de escuchar. Puede escuchar conferencias grabadas y tratar de recordar después lo más que pueda. Observe su éxito volviendo a poner la grabación para ver qué le faltó.

EL SILENCIO Y EL ESCUCHAR

LA MUSICA ESTA HECHA  
DE SONIDOS Y SILENCIOS

## EL SILENCIO Y EL ESCUCHAR \*

El silencio es fundamental en el diálogo. No sólo un silencio - exterior que omita la emisión sonora de palabras. También se re quiere un silencio interior que permita la aceptación total de la palabra y el ser del otro. Esto equivale a dejar de pensar. Porque al pensar estamos hablando con el propio yo. Y para dia logar es necesario ocupar la atención en las comunicaciones ver bales y no verbales del otro.

El silencio que guardamos ante el otro, significa la oportuni- dad que le damos de ser, existir y expresarse como persona . Sin embargo, el silencio puede tener diferentes significados, lo mismo que puede ser inducido por nosotros o por la otra per- sona.

Cuando callamos, estamos induciendo el silencio, y podemos ha- cerlo como manifestación de nuestro carácter; guardamos silen- cio porque nuestra capacidad de expresarnos es pobre. Y así re- sulta que dejamos de hablar no porque tengamos una intención li beradora, sino porque no sabemos expresarnos.

A veces somos sorprendidos por las reacciones o palabras de la persona y callamos porque no sabemos que decir. Este silencio - puede ser aprovechado por la persona o el grupo para su creci- miento. Pero en realidad no es el fruto de un propósito libera- dor .

Cuando inducimos el silencio calculando sus efectos positivos , entonces, puede llamarse liberador. Esto ocurre cuando descubri mos que se ha dado una gran actividad por parte de la persona o el grupo. Entonces, el silencio produce el descanso y la relaja ción necesarias para proseguir.

\* Adaptado de González, Luis J. "El Dialogo Liberador"  
Ed. Librería Parroquial, México 1981 pp. 268-274 .

Nuestro silencio también permite que la persona enfoque su experiencia y la explore, de modo que pueda asimilar lo que está sintiendo. A veces puede ocurrir que la persona ha dicho algo importante. Y al guardar silencio, dejamos que el otro siga escuchando sus propias palabras que están resonando en el ambiente.

En ocasiones, el silencio expresa el interés y el cuidado con que escuchamos a la otra persona. Esto es claro cuando no encontramos palabras para responder a un hecho insólito o doloroso para nuestro interlocutor. Con nuestro silencio afirmamos y revelamos la comprensión que tenemos de la profundidad y amplitud de su experiencia.

Por otra parte, el silencio puede provenir de la persona o grupo con quienes dialogamos, y entonces, pueden callar para no comprometerse. Y de muchas maneras y por motivos diferentes, quien guarda silencio, rehusa la responsabilidad de lo que piensa, siente o dice. Semejante forma de silencio, no es liberador ni facilita el crecimiento de las personas.

Es otro el caso de quienes se quedan callados para seguir el hilo de la experiencia que se produce por el diálogo. Este silencio puede ser utilizado para establecer relaciones, sacar conclusiones y modificar actitudes y conductas. Todo esto hace evidente que este modo de guardar silencio resulta liberador y estimulante del crecimiento.

Un ejercicio para entrenarse en el uso y discernimiento del silencio, se ejecuta con tres personas, usted y dos amigos o compañeros. Usted dialoga con la otra persona y el tercero toma el tiempo. Su interlocutor va hablando de sus asuntos y Ud. guarda silencio durante cinco segundos desde que la persona calla, antes de darle la primera respuesta. El observador va a verificar si en este ejercicio, que dura de cinco a diez minutos, sabe -

guardar silencio durante el tiempo acordado.

Otro ejercicio consiste en preguntarse, mientras transcurre una conversación, si el silencio ha sido inducido por uno mismo o por el otro. También en ocasiones vale la pena indagar, si se trata de un silencio liberador o no.

Como tercer ejercicio, podemos interrogarnos sobre nuestras interacciones cotidianas. ¿Respondo sin dejar que el otro termine de hablar? ¿Dejo que el otro complete su comunicación? En este caso, ¿Dejo que pasen unos segundos antes de responder? En los siguientes días haga una pausa antes de responder y pregúntese que es lo que el otro le quiere decir. También pregunte a sus amigos y conocidos acerca de su modo de responder y comunicarse. Así descubrirá como utiliza o no utiliza el silencio.

Escuchar a los demás, no sólo supone el silencio, requiere una buena capacidad para atender, observar y oír a la persona o a los miembros del grupo.

El hecho de atender tiene diferentes implicaciones. En primer lugar, ¿es la comunicación del interés de la persona o comunidad y de su aceptación? Para lograr esto, podemos utilizar tres canales: Las expresiones del rostro, los movimientos y posturas corporales y las respuestas verbales. Mas allá de este atender directamente a la persona, nos encontramos con otros detalles. Uno de ellos, consiste en la disposición de tiempo de la persona o el grupo. Otro detalle se refiere al arreglo de un lugar conveniente para el diálogo.

Las expresiones de la cara, comunican nuestras actitudes internas lo mismo que las de la otra persona. Destaca, sobre todo la mirada. A través de ella se expresa altivez, rechazo, sumisión, entrega, tristeza, autenticidad, aceptación, comprensión, etc.

Los músculos del rostro también son expresivos. Una de sus expresiones mas significativas es la sonrisa. También los movimientos de la cabeza son significativos. Revelan asentimiento, oposición, empatía, etc.

Los movimientos del cuerpo suelen manifestar, entre otras cosas la presencia o ausencia de tensiones musculares. Estas delatan, por lo general, la presencia de energía contenida en los músculos. Lo cual puede significar que la persona emplea su energía en atender. También revela cerrazón o bloqueo de sentimientos o disgusto o fatiga o varias de estas situaciones.

La postura corporal también es muy decidora. Quien se sienta a distancia, nos muestra su alejamiento afectivo. El que se sienta encogido nos revela su necesidad de protegerse o defenderse. La postura relajada puede manifestar confianza. La postura rígida nos grita la actitud de control personal.

Nuestras respuestas verbales, en especial el tono de voz, dan a entender que escuchamos de verdad a la persona. Por otro lado, es bien sabido que estas respuestas verbales, moldean de alguna forma la experiencia del otro, lo mismo que el curso de la comunicación. Por tanto, es importante no interrumpir a la persona. Conviene no introducir asuntos o temas diferentes de los mencionados por nuestro interlocutor, respondiendo sólo a lo que está diciendo en forma verbal y no verbal.

El tono de voz que coincide con lo que sentimos -o con lo que la persona comunica-, apoya nuestras respuestas verbales. Y a la persona le hace sentirse realmente atendida.

Otra implicación del atender, se refiere al ánimo que da a la persona o grupo para seguir comunicandose. Esto significa que el acto de escuchar refuerza el interés de la persona por seguir hablando.

En el atender podemos distinguir algunos pasos concretos:

1. Colocarse frente a la persona o grupo a modo de escuchar con claridad.
2. Adoptar una actitud de escuchar
3. Establecer contacto visual con la persona o grupo
4. Responder verbalmente

El observar, como parte del escuchar, consiste en ver y comprender las conductas no verbales de la persona. Estas conductas, expresan lo que siente, experimenta y vive.

El lenguaje no verbal es mucho mas expresivo que el verbal. Esto quiere decir que la persona nos comunica mucho mas con el rostro, con las posturas corporales, y con el tono de voz, que con las palabras. Para observar, Carkhuff\* recomienda entre otros pasos:

1. Observar el nivel de energía física del individuo..., si está alerta, decaído, distraído, etc.
2. Mirar la expresión del rostro, su postura y movimientos corporales..., y escuchar con atención su tono de voz. De este modo, es posible captar los sentimientos que está experimentando durante el diálogo
3. Detectar, en lo posible, el grado de incongruencia del otro a través del lenguaje no verbal. ¿Dice con palabras que está muy bien, pero el tono de su voz revela tristeza?
4. Observar como se relaciona con nosotros o con los miembros del grupo. Puede hacerlo en forma abierta, retraída, agresiva, pasiva, desganada, entusiasta.

El oír, como un elemento mas de la actitud de escuchar, requiere la habilidad para oír, retener y evocar en el momento oportuno las palabras pronunciadas por la persona.

\* Carkhuff, R.R. & Berenson, B.G. BEYOND COUNSELING AND THERAPY, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1977.

Esta habilidad es muy importante para poder responder a la persona. También lo es porque en sus palabras, se contiene la novela que ella ha elaborado acerca de su mundo interno y externo. Por tanto, en su narración, encontramos el significado que la persona otorga a los hechos y circunstancias por ella vividos.

Al oír, es necesario no juzgar a la persona. Mas bien, conviene dejar que sus palabras penetren en uno. Para ello también es necesario resistir a las distracciones.

El atender, observar y oír que concretizan la actitud de escuchar, no son simples técnicas. Son la expresión de nuestras actitudes .

Para calcular el impacto del atender y el observar, se puede emplear el siguiente ejercicio. Busque algún compañero al que le sienta confianza. Coloquese frente a él. Luego, ambos cierren los ojos. Platiquen durante cinco minutos. Después abran los ojos. Completen la conversación y discutan las diferencias entre la conversación con y sin retroalimentación visual. ¿Que compensaciones tiene que hacer usted mientras habla sin mirar al otro? ¿Que es lo que usted pierde cuando no cuenta con las respuestas faciales y corporales del otro?

Un ejercicio para acostumbrarse a escuchar a los demás consiste en buscar el punto clave de la comunicación de la persona, para luego repetírselo con el afán de saber si captamos con exacti - tud el mensaje fundamental.

LA RETROALIMENTACION Y LA RELACION DE AYUDA

LA RETROALIMENTACION  
VALIOSA ES AQUELLA -  
DIRIGIDA A ASPECTOS  
MODIFICABLES DEL COM  
PORTAMIENTO.

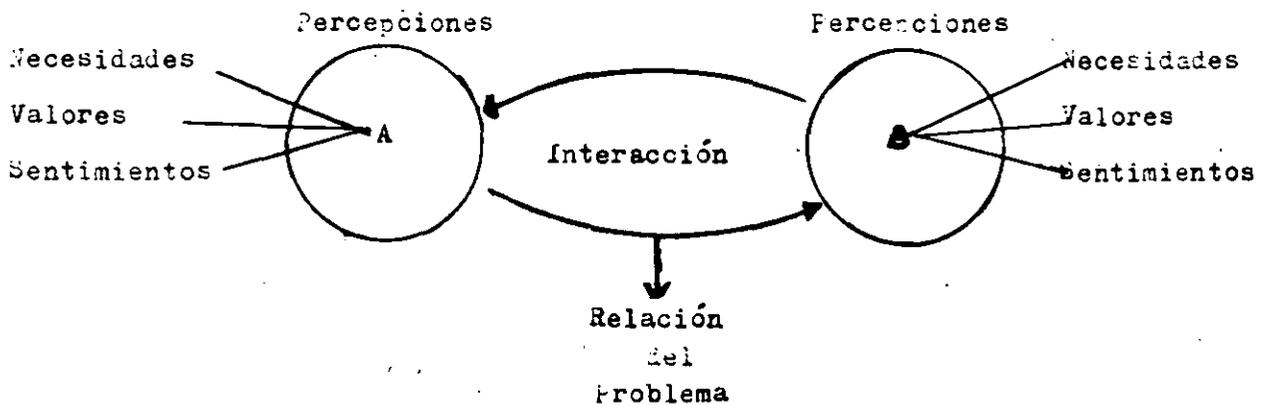
EL FEEDBACK Y LA RELACION DE AYUDA  
(LA RETRUALIMENTACION)

I. Consideraciones generales

1. Diferentes nombres se emplean para designar el proceso de ayuda, por ejemplo., aconsejar, enseñar, orientar, educar, etc.
2. Los mismos términos tienen en común el hecho de que la persona que ayuda trata de influir (y por consiguiente de lograr un cambio) en el individuo a quien se está ayudando.
3. Se espera que el cambio en quien recibe ayuda sea constructivo y útil para él (es decir, que esclarezca su percepción del problema, fortalezca su confianza en sí mismo, modifique su conducta o le haga adquirir nuevos conocimientos, etc.)

II. Un modo de expresar visualmente la relación de la ayuda

1. Un modo de contemplar la relación de ayuda es esquematizarla de la siguiente manera.



2. La relación de la ayuda es dinámica, es decir, se caracteriza por una interacción que es tanto verbal como no verbal.
3. La persona que ayuda tiene necesidades (biológicas y psicológicas), sentimientos y un conjunto de valores
4. El receptor de la ayuda tiene necesidades (biológicas y psicológicas), sentimientos y un conjunto de valores.
5. Tanto el que ayuda como el que recibe la ayuda tratan de satisfacer necesidades en la relación.

6. El que ayuda tiene sus propias percepciones de sí mismo, tiene percepciones del receptor de la ayuda, del problema y de toda la situación (expectativas, roles, pautas, etc.).
7. El receptor de la ayuda tiene sus propias percepciones de sí mismo, tiene percepciones del que lo ayuda, de los problemas y de toda la situación (expectativas, roles, pautas, etc.).
8. La interacción tiene lugar en relación con alguna necesidad o problema que pueda ser extenso en relación con alguna necesidad o problema que puede ser externo a los dos individuos, entrelazado con la relación de éstos, o arraigado en la relación entre ambos. De dondequiera que se halle el punto de partida y el foco del énfasis, la relación entre los dos individuos se convierte en un importante elemento en la situación de ayuda, tan pronto como comienza la interacción.
9. Sus necesidades, valores, sentimientos y su percepción de ellos lo mismo como su percepción de la situación (incluso el problema del que ayuda) hacen que el receptor de la ayuda tenga ciertos objetivos en la acción recíproca que tiene lugar.
10. Sus necesidades, valores y sentimientos y su percepción de ellos, así mismo con su percepción de la situación (incluso el problema del receptor de la ayuda) hacen que el que ayuda tenga ciertos objetivos en la acción recíproca que tiene lugar.
11. Tanto el que ayuda como el que recibe la ayuda tiene poder, es decir, influencia, en relación con la situación de la ayuda. Pero exceptuando los casos de aparente conformidad o de ruptura de la interacción, es el receptor de la ayuda quien controla la cuestión en sí, en un análisis final se produce el cambio.
111. El describir la relación de ayuda sugiere su complejidad. No es fácil dar ayuda a otro individuo en forma tal que se fortalezca y pueda manejar mejor su situación. Ni es fácil tampoco recibir ayuda de otra persona (el tipo de ayuda que nos hace más competentes para encarar nuestros problemas) Si verdaderamente prestamos atención y reflexionamos sobre la situación en la cual estamos, tanto en el papel del que ayuda como en el del que recibe ayuda, no sólo nos impresionará la magnitud y alcance de los problemas que entraña la ayuda, sino que comprenderemos que podemos continuar aprendiendo, mientras vivamos a dar y recibir ayuda.

IV. Reflexionemos sobre algunas de las cosas acerca de nosotros que nos hacen difícil el recibir ayuda.

1. Es realmente duro admitir nuestras dificultades, aún ante nosotros mismos. Quizá sea aún más duro admitirlas ante otra persona. A veces nos inquieta el pensar si realmente podemos confiar en la otra persona, especialmente cuando se trata de una situación de trabajo, o de otro género que podría afectar nuestra posición. También podemos tener temores sobre lo que otra persona piensa de nosotros.
2. Tal vez hayamos luchado tanto para convertirnos en persona independiente que la idea de depender de otro individuo parece - violar algo dentro de nosotros mismos. O bien puede ser que - toda nuestra vida hayamos buscado a alguien de quien depender y tratamos de repetir este proceder en nuestra relación con - la persona que nos ayuda.
3. Puede ser que estemos buscando simpatía y apoyo más que ayuda para ver más claramente nuestra dificultad. Nosotros mismos quizá tengamos que cambiar, así como también los demás. Cuando el que ayuda trata de señalar alguna de las formas en las cuales debemos prestar nuestra contribución al problema, es posible que dejemos de escuchar. Resolver un problema puede significar descubrir algunos de los aspectos de nosotros mismos - que hemos evitado o en los cuales no deseamos pensar.
4. Tal vez opinemos que nuestro problema es tan particular que nadie podría jamás comprenderlo y menos un extraño.

V. Reflexionemos sobre algunas de las cosas que nos hacen difícil el - dar ayuda.

1. A la mayoría de nosotros nos gusta dar consejos. El hacerlo nos sugiere que somos competentes e importantes. Con mucha facilidad nos ponemos a practicar esta tarea sin averiguar si nuestro consejo es adecuado a las aptitudes, los temores o las - fuerzas de la persona a quien estamos tratando de ayudar.
2. Si la persona a quien procuramos ayudar asume una actitud defensiva, tal vez tratemos de discutir o influir en su ánimo. Tal cosa produce resistencia, presionamos más y esa resistencia se acrecienta. Es lo típico en una discusión.

2. Debe ser específico y no general. Que - uno le digan que es "do mi ante" probablemente no sea tan útil como que le digan que "justo ahora cuando estábamos decidiendo el problema, usted - no prestó atención a lo que dijeron los demás y yo me sentí - obligado a aceptar sus argumentos o a hacerle frente".
3. Debe tener en cuenta tanto las necesidades del que recibe, como las del que dá el feedback (retroalimentación). El feedback - puede ser destructivo cuando solo sirve a nuestras propias ne cesidades y no tiene en consideración las de la persona que lo recibe.
4. Está encauzado hacia la conducta acerca de la cual el receptor puede hacer algo. Sólo aumenta la frustración cuando a una - persona se le recuerda alguna deficiencia sobre la cual no tiene ningún control.
5. Es solicitado más que impuesto. El feedback (retroalimentación) es más útil cuando la misma persona que lo recibe formula - las preguntas a los observadores.
6. Es oportuno. En general, el momento en que el feedback resulte más útil es inmediatamente después de manifestarse la conduc ta (naturalmente, según sea la prontitud de la persona para oír, la ayuda que brinden los demás, etc.)
7. Es controlado para asegurar la claridad de la comunicación. Un modo de lograrlo es hacer que el que recibe el feedback trate de repetirlo para ver si corresponde con lo que el emisor te nía en mente.
8. Cuando se dá feedback en un grupo de capacitación, tanto el que lo dá, como el que lo recibe tienen oportunidad de comprobar con los demás del grupo la exactitud del mismo. Es esta la im presión de un sólo hombre o una impresión compartida por otros?.

El feedback pues, es una manera de dar ayuda. Es un mecanismo co rrectivo para el individuo que quiere saber de que modo su conducta se equipara con sus intenciones. Es un medio de establecer la propia iden tidad -de responder al quién soy yo?.

3. Tal vez confundamos la relación, atendiendo solamente a un as pecto de lo que vemos en el problema, elogiando a la persona exageradamente o evitando el reconocer que es la persona aconsejada la que debe ver su propio papel y sus propias li mitaciones.

VI. Para ser fecunda la situación de ayuda necesita estas caracteris-  
ticas:

1. Confianza mutua
2. Reconocimiento de que la situación de ayuda es una exploración conjunta.
3. Que se escuche, debiendo hacerlo más el que ayuda que el indivi-  
duo que recibe la ayuda.
4. Conducta adecuada, por parte del que ayuda para que al individuo  
que recibe ayuda le resulte más fácil hablar.

VII. Porque somos humanos en algún nivel dentro de nosotros existe un  
potencial para todas las debilidades y virtudes. Para todos los  
disparates y sabidurías que el hombre conoce.

Los seres humanos son más capaces de encarar sus problemas cuando  
las experiencias exitosas les dan un mayor sentido de competencia para  
resolver situaciones. Esto no significa el no reconocer situaciones de  
conflicto e insuficiencias, sino reconocer las virtudes y las experien-  
cias del éxito.

VIII. El "feedback" (retroalimentación) es un modo de ayudar a otra -  
persona a considerar el cambio de su conducta. Es la comunica-  
ción a una persona (o a un grupo), sobre el modo como afecta a  
los demás. Así como en el caso de un sistema de proyectiles te-  
ledirigidos, el feedback (retroalimentación) ayuda al indivi-  
duo a mantener su conducta encaminada "hacia el objetivo" para  
mejor lograr así sus metas.

Algunos criterios para un provechoso feedback (retroalimentación)

1. Debe ser descriptivo más que evaluativo. Describiendo las pro-  
pias reacciones ante el individuo, este queda en libertad de  
usarlas como crea más conveniente. Evitando un lenguaje eva-  
luativo el individuo siente menos necesidad de reaccionar -  
asumiendo una actitud defensiva.

## PATOLOGIA DE LAS COMUNICACIONES

El aspecto más trascendente de la comunicación, estriba en que el mensaje llegue al receptor en sus términos, con oportunidad, provocando la respuesta deseada y originando la fase de retroalimentación. Sin embargo, las interferencias o barreras, son un auténtico escollo que aqueja a los procesos comunicacionales del hombre y sus organizaciones, por lo que es posible hablar de una "patología de las comunicaciones".

Las manifestaciones de esta patología reflejan el grado de entropía imperante en los elementos del proceso, ocasionan interrupciones e impedimentos a la comunicación y la convierten en inoperante.

Suele acontecer, que el contenido de la comunicación no arribe a su destino porque haya imprecisiones en la comunicación, por deformaciones o desviaciones de origen, por deficiencias o sobrecargas en los canales o por no utilizar el medio adecuado, por diferencias en los significados, por dificultades de percepción, y por otras muchas causas que sería abundante señalar.

Estos escollos o interferencias nos permiten cobrar conciencia de los alcances de los fenómenos patológicos, de la complejidad de los símbolos y de la necesidad de apuntar soluciones factibles que permitan superar los trastornos tan graves que acarrea.

Todos los autores de la materia, han intentado clasificar las barreras o interferencias, y han enfatizado la importancia de removerlas o superarlas para asegurar una comunicación fluida que resulte en una operación más eficiente o una interrelación humana más adecuada.

### LAS BARRERAS DE LA COMUNICACION

Es natural que entre los elementos del proceso surjan obstáculos o barreras que es necesario identificar y superar a fin de que la comunicación sea efectiva.

Estas barreras pueden ser de distintas clases:

**SEMANTICAS:** Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y de su decodificación.

**FISICAS:** Fallas, deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje.

**FISIOLOGICAS:** Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

PSICOLOGICAS: Parten de la forma individual que cada persona posee para recibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

ADMINISTRATIVAS: La estructura y funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción, dan lugar a problemas de comunicación.

Toda clasificación, desde algún punto de vista, resulta arbitraria, pero representa un intento de ordenar y homogeneizar bajo algún criterio las partes y facilitar el examen. El modelo clasificatorio propuesto es un intento en esa dirección, bajo el criterio de que las barreras nunca se dan aisladas, y aún cuando en algún momento afectan particularmente a alguna fase del proceso, se relacionan todas a la vez, puesto que participan del carácter dinámico de la comunicación.

#### MEDIDAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

Utilizar adecuadamente la retroalimentación, ser sensibles al mundo del receptor, ser oportunos al emitir el mensaje, usar los códigos adecuados, utilizar la necesaria redundancia, emplear canales múltiples, son quizás las medidas preventivas más viables para contrarrestar a las barreras.

Es conveniente evitar en lo posible:

- Oír sin escuchar
- Prejuicios
- Influjos de estados emocionales
- Ignorar los puntos de vista del receptor
- Comunicarse sin planeación
- No revisar la información
- No verificar la presentación de informes
- Olvidar la fase de seguimiento
- Ignorar los sentimientos ajenos
- Formar juicios precipitados
- Confundir lo real con lo imaginario

SEMÁNTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltas o imprecisiones de codificación convencional.</li> <li>Los símbolos y el lenguaje tienen:</li> <li>• Sentido y significación diferentes.</li> <li>• Valores expresivos o socioc contextuales agregados.</li> <li>• Cambios de sentido evolutivos (deliberados).</li> <li>• Cambios de lenguaje sucesivos (contemporáneos).</li> </ul>	
FÍSICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falibilidad de los canales (aparatos de transmisión) o de la fuente.</li> <li>• Carencia de medios.</li> <li>• Selección inadecuada de medios o de fuente.</li> </ul>	
FISIOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malformaciones o defectos congénitos o adquiridos de hombres que participan en el proceso (sordera, defectos de articulación o fonación, afecciones de la visión).</li> </ul>	
PSICOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepciones del mundo exterior conforme a distintos marcos de referencia, y prejuicios.</li> <li>• Necesidad de satisfacer intereses de orden interno y emocional.</li> <li>• Factores de oportunidad negativos.</li> </ul>	
ADMINISTRATIVAS	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango del superior. La autoridad. Escasas posibilidades de entrevista.</li> <li>• Deseo de agradar. Temor a sanciones.</li> <li>• Escasos incentivos para estimular la comunicación.</li> <li>• Tendencia a suavizar las noticias no gratas.</li> </ul>
	Descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad por concluir. Toda comunicación es pérdida de tiempo.</li> <li>• Las quejas son desleales. Las cosas se desarrollan bien, si no hay noticias.</li> <li>• No se corrigen condiciones indeseables que se ponen en su conocimiento.</li> <li>• Resistencia a ser inmiscuidos en problemas personales.</li> </ul>
	Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación.</li> <li>• Relaciones escasas.</li> </ul>
	Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento y distancia física.</li> <li>• Complejidad en las líneas de autoridad, órganos asesores.</li> <li>• Número considerable de escalones jerárquicos.</li> </ul>
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia exagerada, autoatribuida, en cada área.</li> <li>• Ausencia de relaciones operacionales.</li> </ul>
	Sistemas de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difieren en función de profesiones u ocupaciones.</li> <li>• Se caracterizan por afinidades informales, diferentes de otras personas o grupos.</li> </ul>

## Medidas para superar las barreras

- |                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| Semánticas      | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Emplear el mismo lenguaje.</li> <li>Evitar expresiones anfibológicas</li> <li>Explicar objetivos.</li> </ul>   |
| Físicas         | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servirse simultáneamente de múltiples canales.</li> <li>Reiterar las partes fundamentales del mensaje.</li> <li>Facilitar con palabras y frases de relación la interpretación contextual.</li> </ul>   |
| Fisiológicas    | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar. Seleccionar otros medios.</li> <li>Ejemplificar. Medios visuales o sensorios.</li> </ul>  |
| Psicológicas    | { | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Evitar prejuicios.</i></li> <li>Abrigar deseo vehemente de comprender las necesidades del interlocutor.</li> <li>Establecer la mutua confianza.</li> <li>Encontrar un campo de experiencia común.</li> <li>Cuidar los aspectos internos que orientan la intención.</li> <li>Sensibilizarse al mundo receptor.</li> <li>Escoger el momento más apropiado.</li> </ul> |
| Administrativas | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar su comunicación. Comunicar el mensaje necesario <i>en forma atractiva.</i></li> <li>Actitud honrada para saber escuchar.</li> <li>Respaldar las palabras con hechos.</li> </ul>   |
| Administrativas | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir las distancias y abrir las puertas.</li> <li>Simplificar las líneas de mando y órganos asesores.</li> <li>Reducir los niveles jerárquicos.</li> <li>Fomentar la coordinación.</li> </ul>   |
|                 | { | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer programas de relaciones humanas que favorezcan el acercamiento, la identificación de diferencias y la solidaridad mutua.</li> </ul>   |

## LA COMUNICACION SERIAL

Se entiende como comunicación serial, aquella que para llegar a su destino, utiliza una serie de "mediadores" o "eslabones", ya sea en los niveles formales o informales.

La comunicación serial se caracteriza porque lo que transmite el eslabón mas que el mensaje mismo es su interpretación del mensaje, de modo que la información original va siendo deformada en cada etapa de la serie, hasta llegar al último receptor muy distorsionada.

Las causas de la deformación pueden ser entre otras:

1. Animo de simplificar los mensajes
2. Deseo de transmitir mensajes "sensatos"
3. Deseo de agradar
4. Temor a sanciones
5. Creer que las palabras se usan en cierto sentido

### MEDIDAS CORRECTIVAS

#### EN LA TRANSMISION

- Simplificar los mensajes
- Presentar los detalles en orden
- Disminuir la velocidad en comunicaciones orales
- Utilizar múltiples canales y redundancias
- Subrayar lo importante
- Reducir el numero de eslabones

#### EN LA RECEPCION

- Tomar notas
- Exponer dudas
- Mantener una actitud aclaratoria
- Distinguir entre juicios y hechos

## EL RUMOR

El rumor o murmuración es una forma de comunicación cuya circulación depende de la fórmula  $R = I \times A$ , o sea importancia por ambigüedad.

El rumor se hace enfático en ciertos aspectos, conforme a esquemas mentales y marco de referencia del portador del mensaje. Constituye una de las desventajas dignas de mención de la comunicación informal y encuentra su campo propicio en la intervención de mediadores.

Cierta o falsa la versión en sus inicios, es grano para el molino del rumor y su mayor propagación tiene por consecuencia una pérdida de contenido, aunque parece ser, que sólo unas cuantas personas se encargan de difundirlo en tanto que la mayoría por quienes circula, juegan el papel de receptores pasivos de noticias.

Hay quienes creen que las murmuraciones desempeñan una legítima función en el proceso comunicativo que tiene lugar en el trabajo. Consideran que es saludable para proporcionar un escape a las tensiones emocionales, lo que significa que la gente está interesada en lo que pasa en su grupo.

Son agentes que facilitan su difusión:

1. El temor
2. La esperanza
3. La hostilidad
4. La curiosidad
5. La falta de información

La historia se desplaza cuando:

1. Interesa o afecta a quien la lanza o escucha
2. Los ingredientes verdaderos son vagos e imprecisos
3. Se acepta el fondo del asunto

### RECOMENDACIONES

El problema del rumor y sus consecuencias se genera por la comunicación deficiente. He aquí algunas recomendaciones útiles para restar efectos negativos al rumor:

- Determinense sus causas
- Prestese atención y ayuda a los "enlaces"
- Procurese informar objetivamente sobre los hechos
- Evitense mas reservas que las estrictamente necesarias
- Confrontese las noticias deformadas con quienes creen en ellas
- Reunase al personal y explíquense situaciones
- No se rehuyan aclaraciones
- Promuevase un sistema de comunicaciones accesible que mantenga informada a la gente de lo que acontece en su entorno

---

## 7. COMUNICACION Y CAMBIO DE ACTITUDES

---

AL TÉRMINO DE LA PRESENTE UNIDAD LOS PARTICIPANTES PODRÁN:

DESCRIBIR LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA -  
EL CAMBIO DE ACTITUDES, SEÑALANDO LA IMPORTANCIA DE ESTAS  
ÚLTIMAS EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL.

## PRESENTACION.

El estudio de las actitudes, ocupa un lugar preponderante en el campo de la psicología y la comunicación, la razón es evidente, no nacemos con nuestras actitudes, como tampoco pueden atribuirse a la maduración fisiológica, por lo tanto, las actitudes son adquiridas o aprendidas. Como todas las asumimos, debe haber cierta necesidad de adquirirlas, por lo que seguramente han de desempeñar alguna función. ¿Cual es ésta necesidad? ¿Podríamos prescindir de ellas?.

Cuando sustentamos alguna actitud en relación con algún objeto o persona, dicha actitud, a pesar de estar sujeta a cambios, posee algo de fijo; parece ser mas perdurable que momentánea. ¿Que es lo que mantiene la estabilidad de dicha actitud?

Finalmente, si deseamos modificar la actitud de alguien o la nuestra propia. ¿Cuál es la mejor manera de lograrlo?. Estas son algunas de las preguntas que pretende responder este documento.

---

---

1. LA ACTITUD:

CONCEPTOS E IMPORTANCIA

---

---

"Se pueden medir las actitudes mejor  
de lo que se les puede definir"

G. Allport, 1935.

## 1. LA ACTITUD: CONCEPTOS E IMPORTANCIA

Todos hablamos de las actitudes, pero ¿Que son estas?, no es fácil definir el concepto de actitud, se han dado numerosas definiciones algunas de las cuales son las siguientes..

... es una preparación o disponibilidad para la acción.

... es un grado de afecto a favor o en contra de algún objeto o valor.

... es la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún objeto, símbolo o aspecto de este mundo.

... organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación que predispone al individuo en favor de una respuesta preferida.

Como podemos observar, en las definiciones anteriores se recalca el elemento de predisposición hacia una conducta previsible que aparecerá ante determinado estímulo y que está dirigida hacia - algún objeto, persona, grupo o situación.

Las actitudes y los valores, están muy interrelacionados, pero a pesar de ello, no son sinónimos. Los valores son menos específicos que las actitudes. El asumir una actitud, presupone la existencia de algún objeto hacia el cual se asume, no sucede lo mismo en el caso de los valores, ya sea que estos se refieran - por ejemplo, a la seguridad, la paz, o la honestidad. Otra importante diferencia entre actitudes y valores, estriba en que los valores sirven de normas; puede considerarseles como ideales por los que se lucha, desde este punto de vista, las actitudes y la conducta, son el resultado de orientaciones valorativas, v.gr. Por atribuir un gran valor a la igualdad, sustento una ac-

titud positiva hacia los indígenas, actitud que refleja mi comportamiento hacia ellos , al mismo tiempo, mi actitud y mi conducta reales, pueden medirse y evaluarse con base en la norma establecida por mi valor . De modo que aunque por lo común se ane-xan el estudio de los valores y las actitudes, cada uno amerita un examen por separado.

Las actitudes no pueden observarse como la conducta, sin embargo son las mas de las veces el origen de la conducta manifiesta. Las respuestas del hombre no son exclusivamente instintivas, ya que generalmente actúa en base a su experiencia, además no reacciona de manera lógica estricta, sino de acuerdo a la forma particular como percibe el mundo, lo cual acentúa la importancia de las actitudes cuyo origen se encuentra principalmente en la necesidad de adaptarse e incorporarse al medio ambiente social y cultural en que se vive.

---

---

## 2. CARACTERISTICAS DE LA ACTITUD

---

---

La mayoría de las veces, no sabemos que tenemos determinadas actitudes hasta que alguien, o las circunstancias nos lo hace ver.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTITUD.

El proceso de la adquisición de las actitudes, es un proceso dinámico, en la medida en que estas están sujetas al cambio producido por nuevas experiencias. Por consiguiente, dicho proceso es de consecuencias tanto para la conducta observable como para la previsión de nuevas conductas y el cambio de actitudes.

En términos generales, las actitudes manifiestan ciertas características:

- ° Son creencias acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social.
- ° Son aprendidas.
- ° Tienden a persistir aunque están sujetas a los efectos de la experiencia.
- ° Son estados psicológicos que dirigen la acción

Un hecho interesante es que en considerable medida, las actitudes existen en un bajo nivel de conciencia, a menos que las circunstancias obliguen al individuo a afrontar conflictos entre ellas, es posible que permanezcan inadvertidas.

---

---

### 3. COMPONENTES DE LA ACTITUD

---

---

Aunque generalmente identificamos a las actitudes con las emociones, su parte intelectual proporciona soporte racional a sus manifestaciones.

### 3. COMPONENTES DE LA ACTITUD.

Gran parte de la vida y conducta de los individuos, se desarrolla en interacción con otros individuos en situaciones de grupo, y gran parte de ésta interacción se encuentra regida por normas o estándares de grupo, que incluyen: valores, actitudes, opiniones, modos de actuar y sentir, etc.

Pero las normas sociales son cambiantes y la educación en su carácter formativo, contempla el modelaje del individuo para la consecución de los fines de la sociedad global, de modo que esta educación se enfoca en gran medida a los valores y las actitudes.

Las actitudes son un determinante de primera importancia de la orientación del individuo con respecto a su medio ambiente físico y social. El tener una actitud, implica estar listo para responder de un modo determinado a un estímulo, y también implica, que hay una motivación despierta para acercarse o evitar un objeto persona o grupo.

El término actitud, denota una organización de sentimientos, creencias y predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo determinado.

Al mismo tiempo, las actitudes sirven para la adaptación del individuo a su medio ambiente social, ordenando y dando significado a su experiencia diaria en un medio social complejo .

Hay muchos tipos de actitud y muchos procesos psicológicos implicados en su expresión. Tradicionalmente se hace una distinción entre tres componentes de las actitudes:

- ° El componente cognoscitivo
- ° El componente afectivo
- ° El componente conductual o comportamental

El componente cognoscitivo de la actitud, consiste en las percepciones del individuo, sus creencias e ideas sobre las personas u objetos de la actitud. El termino opinión, se usa a menudo como sustituto del componente cognoscitivo, especialmente cuando dicha opinión es de importancia con respecto a alguna cuestión o problema. Este componente es pues, la parte racional o intelectual de la actitud.

El componente afectivo o emocional se refiere a los sentimientos de la persona con relación a la cuestión o asunto. Este componente es con frecuencia el mas profundamente enraizado en el individuo y el mas resistente al cambio.

El componente conductual o comportamental de la actitud, consiste en la tendencia a actuar o reaccionar de un cierto modo con relación a la persona, grupo o asunto objeto de la actitud. Es la conducta manifiesta dirigida hacia el objeto, este componente es el mas observable y es la expresión de la actitud misma.

Este análisis de la actitud en sus componentes, conduce a algunas observaciones respecto a su estructura.

Es razonable suponer que los componentes de la actitud son congruentes entre si, porque los tres se refieren al mismo objeto.

Así, la persona que tiene una opinión negativa acerca de algo, tendrá también sentimientos negativos y mostrará respuestas similares, esta coherencia entre los componentes, se encuentra especialmente cuando la persona tiene una actitud extrema ya sea positiva o negativa. De modo que por ejemplo las creencias firmemente sostenidas se acompañan usualmente de emociones positivas considerables.

Las emociones fuertes se acompañan por lo común de hábitos y respuestas sólidamente establecidas.

Si existe incoherencia entre los componentes, el individuo mostrará una tendencia a modificar su actitud con el fin de restaurar el estado de congruencia.

Este principio está implícito y es de gran utilidad en el uso de informaciones nuevas tendientes a producir cambios de actitud.

Por ejemplo, los mensajes de una campaña publicitaria, pueden incluir informaciones recientemente descubiertas respecto al asunto de que se trata, y de este modo, se espera modificar la actitud con relación al mismo.

Un ataque tal al componente cognoscitivo, producirá cambios en ese componente y también, inducirá modificaciones en las emociones y la conducta manifiesta.

Si los cambios en el componente cognoscitivo influyen al componente afectivo, lo contrario es también verdadero.

Así un cambio en el componente afectivo de la actitud, produce un cambio en el componente cognoscitivo

La complejidad de la estructura de los componentes de la actitud tiene importantes implicaciones para el desarrollo o la modificación de la misma. Las actitudes que tienen un componente cognoscitivo débil, en las que se dan escasos conocimientos sobre el objeto, tienen mucha probabilidad de ser inestables. En estos casos, una campaña de información que proporcione conocimientos sobre el objeto, puede ser eficaz.

Durante la niñez, especialmente cuando se están aprendiendo las actitudes, los tres componentes son muy importantes. Mas tarde, cuando el niño ha llegado a una mejor integración de sus actitudes, tiende a practicar una selectividad en lo que ve y aprende,

y el componente cognoscitivo se hace mas importante.

Las actitudes de un alto contenido emocional, tienen menos tendencia a ser influenciadas por informaciones nuevas u conocimientos intelectuales simples.

Los sentimientos de intenso rechazo a una persona o grupo u objeto en los que subyace un fuerte prejuicio, son extremadamente resistentes a las llamadas de la razón y de la información . Así , para tratar de modificar éste tipo de actitudes, son mudho mejores las técnicas que se dirigen al componente afectivo.

Aunque usualmente existe cierta coherencia entre los componentes afectivo y cognoscitivo de una actitud, la relación entre estos componentes y el componente conductual o del comportamiento parece a menudo ser inconsistente.

Se supone que puesto que las actitudes son predisposiciones, determinarán y dirigirán la conducta de la persona. Pero la gente, no siempre actúa de acuerdo con lo que cree; las actitudes y la conducta muestran a menudo grandes discrepancias.

No obstante las divergencias entre actitudes o conductas no deben en realidad sorprendernos. sería erroneo esperar una relación mecánica, término a término entre las actitudes y la conducta, ya que esta está determinada también por factores externos a la situación social inmediata.

Una segunda razón por la cual las actitudes y la conducta a menudo muestran discrepancias, es que hay muchas actitudes diferentes que tienen relación con un mismo objeto.

Las actitudes respecto al objeto y las actitudes respecto a la situación social en que se encuentra el objeto, determinan finalmente la conducta del individuo

En consecuencia la incoherencia entre la conducta y la actitud, puede ser función de una orientación hacia la situación. Esta - discrepancia entre emoción y acción es de particular importan-- cia en el terreno del cambio de actitud, pues mientras es relati vamente fácil cambiar las creencias mediante comunicaciones e in formaciones persuasivas como en el caso de la creencia muy exten dida de que el fumar es dañino, las acciones son muy resistentes al cambio y la gente sigue fumando tanto como siempre.

La modificación de la acción es ordinariamente un problema mas - difícil que la modificación de las creencias , porque los hábi- tos son difíciles de cambiar. Por ejemplo, algunas conductas, co mo la discriminación al indígena o el consumo de alcohol, pudie- ran modificarse por la fuerza mediante la legislación , pero las emociones relacionadas con ellas se mantienen a pesar de la ley.

Hay ejemplos de conductas cambiadas por la fuerza que producen cambio en la actitud. Un ejemplo es el del niño que aborrece las espinacas, pero al que se induce mediante una moderada presión a comerlas; para restaurar la armonía entre sus emociones y su con ducta, el niño, comienza a apreciar las espinacas .

Se señala ya, que no solo las actitudes sino también las situa- ciones del medio ambiente social determinan la conducta. Este he cho es una explicación de muchos casos de cambio de actitud que no se acompañan de cambio de conducta.

Por ejemplo; cuando se cambian actitudes u opiniones por medio del impacto momentáneo de una comunicación persuasiva, el cambio es en si mismo intrínsecamente inestable mientras no haya facto- res del medio que refuercen y mantengan el cambio que se preten- de y en consecuencia la probabilidad de que de un cambio conduc- tual es baja.

Por ejemplo: el fumador que lleva a cabo un cambio en su actitud

con respecto al cigarro, tiene pocas probabilidades de dejar de fumar si no tiene el apoyo de su familia y amigos; del mismo modo, un mensaje en el metro "Antes de entrar deje salir" no producirá cambios en la conducta sin la cooperación de los usuarios de este transporte.

Puesto que las emociones tienden a ser privadas, mientras que la conducta es pública, es la conducta la que está mas sujeta a la presión social.

Esta característica de la conducta hace que la actitud se resista al cambio, si la conducta que se espera obtener implicara desaprobación social o estuviese anclada en una red de compromisos con otra gente. Al mismo tiempo, bajo ciertas condiciones, el provocar u obligar a la conformidad conductual, produce modificación en las actitudes.

Como se notará, las relaciones entre actitud y acción, cambio de actitud y cambio conductual, no son sencillas; dos personas con las mismas actitudes, pueden comportarse de modo muy diferente. El conocimiento de la actitud de una persona no asegura siempre el éxito en la predicción de sus acciones.

---

---

#### 4. FUNCIONES DE LAS ACTITUDES

---

---

Las actitudes son adaptativas,  
permiten al ser humano hacer  
frente a su medio.

#### 4. FUNCIONES DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes, cumplen algunas funciones importantes, porque satisfacen necesidades sociales de las personas, Son la base de los modos de conducta constantes con respecto a situaciones sociales, sucesos o problemas durante un periodo de tiempo.

Su principal función es adaptativa, puesto que le permiten al individuo ordenar y dotar de significado al medio social en el que se desenvuelve, uniendo las capacidades de la persona para percibir, sentir y aprender de su medio ambiente.

Puesto que las actitudes dan estabilidad y consistencia considerables a la conducta, el saber que una persona sostiene una cierta actitud, permite al observador anticipar y predecir la conducta, con un cierto grado de exactitud y confianza.

FUNCION	°ADAPTACION
DE	°EXPRESION DE VALORES
LAS	°CONOCIMIENTO
ACTITUDES	°DEFENSA DEL YO

Por su función adaptativa, las actitudes proporcionan gratificaciones y alejan de los castigos. El individuo trata de hacer mayor la recompensa y menor el castigo o sufrimiento, en consecuencia está motivado para adoptar las actitudes que le proporcionen la aprobación y la estima de su familia, de sus amigos y compañeros. Aprende a adoptar actitudes similares a las de sus vecinos y amigos en diferentes cuestiones tales como la alimentación, el matrimonio, el gobierno, el transporte, etc., desarrollando actitudes desfavorables acerca de objetos que lleven a la desaprobación o el castigo, frustrando la satisfacción de necesidades.

Por su función expresiva de valores, el individuo obtiene satisfacción mediante la expresión de actitudes apropiadas a sus valo

res personales ya su concepto de si mismo.

Estos valores personales y este autoconcepto, son sistemas de actitudes que se aprenden en la niñez a partir de identificaciones con los padres y otras personas significativas y constituyen el nucleo central de la personalidad.

La función de conocimiento, se basa en la necesidad de comprender y dar sentido a la realidad. Se mantienen las actitudes que cuadran con las situaciones, las actitudes que se perciben inadecuadas para enfrentarse a las diferentes situaciones del entorno se descartan por incoherentes.

Por ejemplo, las creencias acerca de la conveniencia de realizar ejercicios despues de un ataque al corazón o acerca de las posibilidades de vida en la luna, se van modificando a medida que llegan nuevas informaciones a manos del individuo.

Por su función de defensa del yo, las actitudes protegen al individuo, por ejemplo, impidiendole el conocimiento de verdades desagradables, v.gr. la vulnerabilidad a la enfermedad y a la muerte, el desempleo, el crimen, la guerra etc.

Los mecanismos mediante los cuales el individuo se protege a si mismo de las tensiones, angustias y amenazas atemorizantes, se conocen como mecanismos de defensa del yo.

Se ven a menudo reacciones defensivas en las actitudes hacia el fumar y el cáncer asi como en las actitudes vengativas (socialmente adaptadas) hacia individuos desviados de las normas; criminales, homosexuales drogadictos y también en la apatía hacia problemas políticos.

Las opiniones y creencias desarrolladas para impedir la toma de conciencia de estas verdades cumplen la función de defender al yo

La distinción entre las funciones básicas de la actitud, tiene importantes implicaciones para el desarrollo y el cambio de actitudes; puesto que estas cumplen diferentes funciones y satisfacen diversas necesidades, solo pueden cambiarse, utilizando el procedimiento adecuado

Según la función que cumpla la actitud que se quiera cambiar, algunos procedimientos serán mas apropiados que otros y por ejemplo, podría seleccionarse una campaña propagandística con mas confianza, por encima de amenazas o legislaciones; o un procedimiento de dramatización en lugar de una asamblea.

---

## 5. LA INFLUENCIA SOCIAL

---

El instrumento del cambio de actitudes es la influencia social, y para bien o para mal, todos la ejercemos.

## 5. LA INFLUENCIA SOCIAL: EL PROCESO DEL CAMBIO DE ACTITUD

¿Cual es la influencia de las personas o grupos o comunicaciones sobre las actitudes y opiniones de un individuo?

La influencia social, no sigue un patrón único, en general se distinguen tres tipos de influencia:

°La influencia social que resulta de las presiones a la conformidad.

°La influencia social que resulta de la interacción en grupos significativos como la familia

°La influencia social que se deriva de las comunicaciones persuasivas provenientes de fuentes prestigiosas.

Al primer proceso se le llama consentimiento, el individuo acepta la influencia porque espera obtener una reacción favorable de otra persona o grupo. En situaciones cara a cara, en las que un individuo sufre la presión del grupo, para que acepte opiniones o juicios contrarios a lo que cree, el acomodarse a la influencia se basa en el deseo de conformarse a las expectativas de los demás para obtener gratificaciones o evitar sanciones.

Al segundo proceso de influencia se le llama identificación, y ocurre cuando un individuo adopta las actitudes de un grupo porque sus relaciones con él le producen satisfacción y forman parte de su autoimagen. El pequeño grupo o los grupos significativos a que el individuo pertenece, ejercen éste tipo especial de influencia. Se trata en este caso de una influencia social normativa procedente de los grupos de referencia con los que la persona está íntimamente identificada, las interacciones en la familia, son la fuente de las primeras y mas fuertes influencias en las actitudes. Los padres transfieren a sus hijos sus propias opiniones, prejuicios y preferencias a través de la identificación, junto con la familia, la escuela, es otra de las influen-

cias dominantes en la socialización del niño.

Al tercer proceso de influencia se la llama internalización, las actitudes adquiridas mediante este proceso están contenidas en - comunicaciones persuasivas proporcionadas por fuentes veraces y dignas de confianza . Se acepta la influencia porque los aportes persuasivos cuadran con el sistema de valores o realidad del individuo y producen satisfacción.

En este breve análisis de la influencia social en el cambio de - actitud, se hizo una distinción entre tres modos diferentes por medio de los cuales la interacción social produce modificaciones de actitud, a saber:

1. Consentimiento a presiones
2. Adhesión a normas de grupo por identificación
3. Internalización de comunicaciones persuasivas

No obstante, en la mayoría de las situaciones sociales, es difícil distinguir la influencia de estos tres modos, porque pueden funcionar conjuntamente. Sin embargo, la distinción conceptual - es importante, para cualquier intento de modificar actitudes .

Uno de los problemas mas desagradables en el estudio de la in - fluencia social, es la corta existencia de algunos cambios de ac - titud. Una modificación de actitud, aparentemente profunda puede desaparecer rápidamente y el agente de cambio queda confundido con la muestra aparente de inestabilidad. El reconocer que la in - fluencia para el cambio está vinculada a diferentes motivaciones del individuo, tal vez pueda ayudar a comprender la naturaleza precaria y corta vida de algunos cambios, y la permanencia de o - tros.

...Las presiones hacia el consentimiento y la conformidad, rara vez pueden mantenerse por mucho tiempo, tan pronto como desapare

---

ce el control sobre el individuo, este vuelve a sus conductas originales.

... Las actitudes derivadas de la identificación se siguen solamente mientras la relación del individuo con el grupo es satisfactoria, si se pierde la identificación o hay identificación negativa, las actitudes desaparecen.

... Finalmente, el cambio producido por una comunicación persuasiva de alta credibilidad, persiste sólo en la medida en que cuadra con la realidad o sistema de valores del individuo.

---

---

## 6. LA TEORIA DEL CAMBIO

---

---

Las teorías que explican la conducta humana, están condenadas a dar paso a otras mejores.

## 6. LA TEORIA DEL CAMBIO

Para efectos de nuestras necesidades, podemos englobar la teoría para el cambio de actitudes dentro de tres enfoques; uno de ellos centrado en la comunicación y persuasión o ENFOQUE INFORMACIONAL, otro basado en los cambios emocionales o ENFOQUE AFECTIVO y otro basado en la participación activa de los involucrados en el cambio o ENFOQUE PARTICIPATIVO.

Nos extenderemos principalmente sobre el primero.

### 6.1. ENFOQUE INFORMACIONAL

Este enfoque está orientado hacia las creencias y opiniones, es decir al componente cognoscitivo de la actitud, propone que la modificación de las actitudes de la gente se realice por medio de alterar las creencias acerca del objeto de la actitud, exponiendo al individuo a varias formas de comunicación persuasiva.

Este enfoque se deriva de las teorías del aprendizaje y considera que el ser humano es un organismo racional, procesador de información, que puede ser motivado para atender a una comunicación, aprender su contenido e incorporarlo a su repertorio de conductas cuando este aprendizaje es recompensado.

Así, EL INSTRUMENTO DEL CAMBIO ES UNA COMUNICACION FORMAL Y ESTRUCTURADA

El intento de influir en los individuos mediante comunicaciones persuasivas para que modifiquen sus actitudes, no es algo nuevo. El publicista que trata de ganar clientes para su producto y el político que procura conquistar votos, etc., desarrollan actividades de comunicación persuasiva en las que está implícita la intención de ejercer influencia social.

Sin embargo, es necesario aclarar que los receptores de la comunicación no desempeñan un papel pasivo, pudiendo desarrollar una resistencia activa, ya que se ven afectados mas directamente por las influencias del medio social total y en particular por sus grupos de referencia.

Por otra parte, los cambios en las creencias (componente cognoscitivo) logrados por las comunicaciones persuasivas pueden incrementar la conducta dentro del curso de acción indicado, pero no de modo duradero, para que el cambio de actitudes sea persistente, es necesario, que la información que se da sea percibida por el receptor como un elemento útil para resolver problemas y que las comunicaciones sean cuidadosamente seleccionadas, capaces de atraer y mantener la atención y que las acciones sugeridas, de seguirse tengan como resultado consecuencias favorables.

El proceso de aceptación es ciertamente, la parte vital del cambio, así que el óptimo aprendizaje de una actitud debe considerar los siguientes aspectos:

- La comunicación debe dar estímulos que provoquen en el individuo una verbalización interna, repetitiva de la opinión o conocimiento propuesto .

- La comunicación debe dar incentivos, en otras palabras, debe ser gratificante, recompensante, agradable.

El modelo de la comunicación persuasiva, puede sintetizarse en el siguiente esquema:



Y las principales variables son:

EL COMUNICADOR, FUENTE O EMISOR

LA COMUNICACION O MENSAJE

LA AUDIENCIA, RECEPTOR O PUBLICO

Dentro de cada una de estas, hay algunos factores que deben conocerse para llevar a cabo una buena comunicación, se presentan en forma de sugerencias generales cuya efectividad ha sido probada experimentalmente.

#### 6.1.1. EL COMUNICADOR, FUENTE O EMISOR

- Habrá mayor cambio de actitudes en la dirección deseada, si el comunicador tiene un alto grado de prestigio o credibilidad.

Credibilidad es :

° Pericia, destreza, experiencia, habilidad o conocimiento de su posición, actividades y argumentos, en otras palabras es el grado en que el comunicador es percibido como fuente de afirmaciones válidas o correctas.

° Honradez, integridad e interés en comunicar sin desviaciones o parcialidad: es decir, el grado en que el comunicador es percibido como digno de confianza por cuanto da información válida.

- El prestigio del comunicador como factor que aumenta la efectividad del cambio de actitudes, tiene influencia mayor inmediatamente después de la comunicación, lo cual disminuye con el tiempo.

- La efectividad del comunicador aumenta si este expresa inicialmente algunos puntos de vista compartidos por la audiencia.

- Lo que el público piensa acerca del emisor puede directamente influir lo que piense del mensaje.
- Cuanto mas extremo o radical es el cambio que el comunicador pretende lograr, mayor es el cambio que puede obtener.
- Hay características del comunicador que son irrelevantes con el mensaje en si pero que pueden influir en la aceptación del mismo.

Otros factores que se agregan al prestigio de la fuente y que pueden contribuir a aumentar su efectividad son; el dinamismo, flexibilidad, sociabilidad, seriedad, atractivo personal, apariencia física, y lenguaje utilizado .

#### 6.1.2. LA COMUNICACION O MENSAJE

Las conclusiones de las investigaciones aconsejan:

Presentar un lado de los argumentos cuando el público o receptor es generalmente amistoso y bien predispuesto o cuando se pretende lograr un inmediato cambio de actitudes aunque sea temporal o transitorio.

Presentar ambos lados de los argumentos cuando el receptor está en desacuerdo con el comunicador o cuando es probable que conozca o escuche la otra posición; es decir, que reciba contraargumentaciones provenientes de fuentes contrarias al cambio que se trata de inducir.

- Cuando se presentan puntos de vista opuestos, el que se presente en último término probablemente tendrá mayor efectividad .
- Probablemente se logrará un mayor cambio de actitudes en la dirección deseada cuando las conclusiones que se desprenden del -

mensaje, no se dejan al arbitrio del receptor, sino que son especificadas y sugeridas por el comunicador.

- La utilización de argumentos emocionales dentro del contenido de la comunicación es útil para lograr el cambio de actitudes dependiendo del tipo de receptor.

- La utilización de argumentos que despierten cierto temor es efectiva para el cambio de actitudes cuando se dan recomendaciones concretas para acciones posibles que impidan la aparición de las situaciones temidas; de lo contrario se obtendrá una reacción negativa.

- La existencia de indicios que permitan que el receptor perciba la comunicación como manipulación, aumenta la resistencia al cambio. Por el contrario la presencia de ciertos factores simultáneos a la comunicación que la hagan atractiva, hacen que la resistencia disminuya.

### 6.1.3. LA AUDIENCIA RECEPTOR O PUBLICO

El receptor ha sido estudiado tanto desde una perspectiva individual como grupal.

El conocimiento de ciertos rasgos de los individuos y los grupos da posibilidades para asegurar el éxito de la comunicación persuasiva.

#### ° FACTORES INDIVIDUALES

- El nivel de inteligencia del receptor, determina la efectividad de la aceptación de los argumentos.

- La persuasión exitosa es aquella que toma en cuenta los valores y las razones que están detrás de las actitudes, tanto como

las actitudes mismas. Esto significa que la técnica utilizada - debe instrumentarse, dirigiendola a los componentes de la actitud.

- Los rasgos de la personalidad de un individuo afectan su susceptibilidad hacia la persuasión ( es mas influenciable cuando su autoestima es baja ).

- Hay individuos que son altamente susceptibles a ser persuadidos , pero que tambien lo son cuando se enfrentan a contraargumentaciones.

- Cuando un individuo es extremadamente resistente a una información determinada , es posible que se haga mas tolerante al cambio si se logra que exponga públicamente una serie de opiniones con las que está en desacuerdo ( role playing ).

#### ° FACTORES GRUPALES

- Las opiniones de una persona están fuertemente influidas por los grupos a que pertenece o pretende pertenecer .

- Los individuos reciben un refuerzo positivo por conformarse a las normas del grupo y un castigo por desviarse de ellas .

- Las personas mas unidas al grupo son probablemente las menos influidas por la comunicación cuando esta va contra las normas del grupo.

- La participación activa de la audiencia a través de discusiones de grupo y toma de decisiones ayuda a minimizar la resistencia al cambio.

- Conseguir que por lo menos una persona del grupo este de acuerdo con la comunicación y apoye al comunicador, debilita el fuer-

te efecto de la opinión de la mayoría.

- Una minoría puede influir en una mayoría, cuando sus argumentos son sólidos y bien manejados.

#### 6.1.4. PERSISTENCIA DEL CAMBIO DE ACTITUDES

- Los efectos de la comunicación persuasiva tienden a desaparecer con el tiempo.

- Una comunicación proveniente de una fuente negativa tiende a disminuir el cambio de actitudes con el tiempo, en mayor medida, si no existe retroalimentación del cambio.

- Un mensaje complejo o sutil produce una disminución mas lenta del cambio de actitudes

- El cambio de actitudes es mas persistente a través del tiempo si el receptor ha tenido una participación activa en la comunicación que si su recepción de la misma ha sido en forma pasiva.

- La repetición de la comunicación (retroalimentación) tiende a prolongar su influencia.

- El cambio de actitudes es mas confiable, si se detecta en evaluaciones de actitud efectuadas cierto tiempo después de que el individuo recibió la comunicación.

#### 6.1.5. EL PROCESO DEL CAMBIO

El proceso del cambio de actitudes puede ser considerado como función combinada de :

° La posición del individuo

- ° Su atención a la comunicación
- ° La comprensión de los argumentos de la comunicación
- ° La motivación para aceptar la posición del comunicador y por lo tanto el cambio.

(en la exposición de estos cuatro factores se enfatizarán algunos de los conceptos ya mencionados)

- ° La posición inicial del individuo se refiere a la actitud que tiene con respecto al cambio que se trata de inducir, su mayor o menor resistencia, etc. Es necesario por lo tanto, conocer las actitudes del individuo y las bases sobre las cuales se apoyan las mismas, para dirigir adecuadamente la comunicación persuasiva, contando con el conocimiento de los argumentos que se van a manejar.
- ° La atención a la comunicación ; los estudios respecto al proceso de atención han señalado los factores para obtener la atención tanto como los factores para mantenerla:

#### FACTORES PARA OBTENER LA ATENCION

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Del comunicador : | <ul style="list-style-type: none"> <li>Originalidad</li> <li>Voz</li> <li>Apariencia</li> <li>Estilo de lenguaje</li> <li>Modo como se introduce</li> </ul> |
| Del mensaje:      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medio a través del cual se presenta</li> <li>Novedad</li> <li>Relevancia frente a estímulos del medio</li> </ul>     |

## FACTORES PARA MANTENER LA ATENCION

- La comunicación debe estar al nivel de complejidad apropiado a la audiencia
- Mas allá de ciertos momentos, cuanto mas esfuerzos se requieran para atender el mensaje, menos se lo atenderá
- Situaciones distractores externas, no controladas, así como si tuaciones distractoras internas, v. gr. ansiedad, son factores - que disminuyen la atención.
- ° La comprensión de los argumentos de la comunicación estará in fluida por aspectos relacionados con:

### EL MENSAJE MISMO :

- Su organización y estructura
- Su claridad
- La vivacidad de su presentación
- La utilización de síntesis al final de cada segmento
- El uso del lenguaje del receptor

### EL RECEPTOR:

- Su grado de inteligencia
- Su experiencia relevante en cuanto al contenido del mensaje
- Su capacidad de atención y concentración
- El grado de intensidad emocional con relación a la actitud

- ° La motivación para la aceptación del cambio

El proceso de aceptación es el nucleo de la secuencia del cambio de actitudes e implica muchos factores para el individuo .

-Dependiendo de la base motivacional de la actitud original del

individuo, se puede lograr su aceptación del cambio a través de nuevas informaciones que refuten sus creencias, a través de refuerzos positivos, o por miedo al rechazo, o por temor a aparecer desviado de la norma o por introspección dirigida a detectar la falta de lógica de su actitud.

- El crear una atmósfera positiva mediante el manejo de las características de la situación en la cual se transmite la comunicación es un factor que facilita la aceptación.

Un mecanismo de resistencia básico es la contrargumentación o refutación de los argumentos persuasivos, el cual tiene mayor o menor efectividad en relación al grado de conocimiento de la propia posición, la oportunidad para pensar, la experiencia con que se cuenta para contrargumentar y el tiempo entre la exposición a la comunicación y la exigencia de una conducta o comportamiento determinado en relación a la misma.

Como es fácil suponer, esta serie de principios básicos servirán mas bien de guía para la acción que de prescripciones rígidas. Esto quiere decir que la experiencia, el sentido común y la práctica permitirán realizar las adaptaciones concernientes a las necesidades de comunicación que se requieran.

## 6.2. ENFOQUE AFECTIVO

El enfoque afectivo, está orientado hacia el componente emocional de las actitudes, es decir hacia los sentimientos involucrados en las actitudes

En este enfoque la valoración del objeto particular de la actitud así como la conducta hacia el mismo, son modificadas por medio de la alteración de sus características afectivas.

Los estudios muestran que la recepción de estímulos (v.gr. comunicaciones) proporcionan a los objetos de la actitud cualidades emocionales y que la alteración de la cualidad emocional está asociada con cambios en la conducta manifiesta de los sujetos.

Así pues, el cambio se produce por medio de asociar al objeto de la actitud o su representación con estímulos capaces de crear en los receptores respuestas emocionales .

Las técnicas para la modificación de actitudes bajo este enfoque pueden variar desde comunicaciones con elevado contenido emocional hasta las formas de terapia psicológica basadas en el consejo, el apoyo y la introspección.

En un experimento sobre preferencias en comida, un grupo de niños escogió un chocolate con sabor a limón en vez de el azúcar con sabor medicinal. Después se les leyó un cuento en el cual un fornido y astuto heroe aborrecía un alimento de sabor agrio, similar a aquel que los niños habían preferido y gustosamente saboreaba una substancia muy dulce.

La acción del admirado heroe cambió la preferencia inicial de los niños inmediatamente después de haber leído el cuento y en seis subsecuentes pruebas, los niños escogieron el "dulce medicinal" en vez del "chocolate limón".

### 6.3. ENFOQUE PARTICIPATIVO

Las experiencias profundas pueden tener un efecto notorio sobre el cambio de actitudes. Cuando un individuo afronta un cambio fundamental en sus hábitos o cuando adquiere mayor conciencia acerca de un problema que le es esencial, los cambios actitudinales pueden ser muy rápidos y sus efectos fácilmente perceptibles

La conclusión práctica de tales principios es la mas confiable

en el area del cambio de actitudes; la participación activa es mas eficaz en el cambio de actitudes que la exposición pasiva a la comunicación persuasiva .

Existen varias técnicas que pueden englobarse bajo este enfoque, su característica principal es que permiten la participación activa de los involucrados en contraposición a la exposición pasiva común en conferencias y comunicados .

Entre las técnicas mas conocidas se encuentran; el role-playing o dramatización, la discusión en pequeños grupos, mesas redondas debates, pánels, ejercicios de tormenta de ideas y toma de decisiones, etc. Todas éstas técnicas tienen el factor común de - que el sujeto se involucra activamente en el proceso comunicativo.

La autopersuasión que ocurre como consecuencia de una dramatización por ejemplo difiere del modelo clásico de modificación de actitudes mediante comunicaciones persuasivas. En este caso, el cambio viene como resultado de una comunicación de la persona - consigo misma.

El marco teórico de éstas técnicas, se fundamenta en los siguientes principios:

-Aprender por el análisis: Se efectúa un análisis mas cuidadoso de las actitudes propias, y en general de las fuerzas que actúan en la vida de los sujetos.

-Aprender haciendo: La experiencia en el uso de éstas técnicas, demuestra de inmediato, el abismo que existe entre el pensar y el hacer.

-Aprender mediante la imitación: Los participantes tienden a imitar y adoptar conductas que se revelan eficaces .

---

-Aprender por medio de la observación. La discusión y crítica que se originan después de las prácticas, son útiles para todos los miembros; las actitudes personales son puestas a prueba de juicio.

Y en general las conductas de análisis, participación y deliberación, son factores poderosos que pueden modificar profundamente las actitudes y sus conductas correspondientes.

Dentro de las características mas importantes de estas técnicas:

- Alientan la intervención del sujeto y el grupo, aumentando el grado de participación
- Crean una atmósfera social de distensión
- Son flexibles y facilitadores de la comunicación
- Establecen una experiencia común entre los participantes que puede emplearse como base para la discusión
- Permiten una reestructuración del campo psicológico personal a través de nuevas experiencias.

---

---

## 7. ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO

---

---

Toda comunicación persuasiva, debe adecuarse a la personalidad y características del receptor.

## 7. ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO

Los tres aspectos básicos que se presentan en un programa de modificación de actitudes son:

- ° Las metas u objetivos conductuales específicos a lograr
- ° Un repertorio de técnicas potencialmente útiles para alcanzar las metas propuestas
- ° Un sistema de evaluación que mida los resultados

### 7.1. DEFINICION DE OBJETIVOS

Antes de encargarse de un programa de cambio, deben considerarse las metas del mismo; al definir las, considere los siguientes aspectos:

- Sea específico, aún si su objetivo es bastante general, empiece con metas concretas y específicas. Mientras mas específicas sean sus metas, mas fácil le será planear una estrategia para el cambio.

Preguntese:

- ¿ Quien o quienes deben cambiar ?
- ¿ Que clase de cambio se requiere ?
- ¿ Cual es la manera mas efectiva de producirlo ?

- Divida su objetivo general en objetivos específicos o submetas, al alcanzar cada una de ellas hará mas probable que logre su meta final.

- Considere las consecuencias de corto y largo plazo que se derivarán de su procedimiento. Es esencial, considerar que sucederá si usted fracasa en su logro a fin de prever alternativas.

- Compare sus metas con sus recursos, ajustando las metas específicas a los recursos que posea o que se pongan a su disposición.

Entre otros: °Recursos de comunicación  
 °Recursos audiovisuales  
 °Apoyo de personas o grupos  
 °Autoridad

- Evalúe los resultados de cada intento de cambio

## 7.2. PASOS A SEGUIR

Las sugerencias que se presentan a continuación han sido ordenadas en cuatro pasos elementales. Hay que decir que cualquier intento de cambio envuelve un complejo conjunto de factores, debido a ello, las técnicas sugeridas deben ser contempladas como una aproximación a la compleja realidad que se trata de comprender y modificar. En la medida en que usted esté conciente de las sutilezas y complejidad implicadas en el cambio, podrá ir desarrollando técnicas mas adecuadas de acuerdo a cada problema en particular .

### 7.2.1. PREPARACION DEL ENCUENTRO

- Informese, adquiera tanta información confiable y relevante como le sea posible.

-Aprenda todo lo que pueda acerca de su receptor, sus actitudes, valores, lenguaje, etc.

- Confíe en Ud. mismo, en su propia efectividad. Es lógico esperar algunos fracasos, sin embargo usted debe pensar en triunfar.

- Maneje las situaciones bajo su control adecuadamente, de no hacerlo, puede producir el efecto de aumentar la resistencia al -

cambio o un efecto contrario (boumerang) ocasionando que el receptor llegue a tener una extrema posición contraria a la que buscaba.

- Este alerta a los valores subyacentes en la actitud. Recuerde que las actitudes se forman y mantienen debido a varias necesidades:

- °De seguridad
- °De información
- °De aceptación social
- °De protección del ego
- °De autorrealización

Las actitudes fuertemente arraigadas, poseen probablemente fuertes bases motivacionales.

- Aún como un extraño, usted puede ejercer una considerable influencia. Puede, servir como modelo de alguna conducta mediante el efecto demostrativo de comprometerse visualmente con ella, ejerciendo influencia social para mucha gente.

#### 7.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL CONTACTO

- Antes de que convenza a la gente, debe lograr que se entere de su presencia, que lo escuchen y que lo sigan en su presentación. Procure mantener contacto visual con aquellos que mas le interesa cambiar.

- Procure que al efectuarse el contacto, el receptor se encuentre en el mismo plano que usted, o que Ud. tenga cierta ventaja.

- Use la estrategia de identificación consistente en que el receptor perciba algunas similitudes básicas con usted (la fuente o emisor) p.ej. lenguaje, modismos, esto incrementará la confianza y habrá mayor aceptación del cambio.

- En su comunicación, empiece mencionando algo con lo que el receptor esté obviamente de acuerdo.
- La persuasibilidad es mayor si la atmósfera social es positiva
- Evite las situaciones de grupo en que la mayoría de las personas estén en contra de sus argumentaciones, ya que las personas encontrarán apoyo mutuo y defenderán las normas de grupo que estén siendo tocadas.

### 7.2.3. MANTENIMIENTO DEL CONTACTO

Una vez que haya logrado que la persona lo escuche, debe mante -  
ner su atención mientras trata de que acepte su mensaje, para  
ello:

- Es necesario que escuche con atención lo que la persona tenga que decir. Esto no solamente abrirá a la persona al diálogo, si no que le permitirá conocer sus valores, creencias, y la organi zación de su pensamiento.
- Utilice el contacto visual con la persona como un reforzamiento cuando diga algo con lo que usted está de acuerdo o que es congruente con el cambio que trata de inducir. Mantenga una proximidad física aceptable.
- Haga que la persona sienta que usted está respondiendo a su -  
individualidad y no en forma estereotipada.
- Refuerce conductas específicas, en forma explícita e inmedia-  
ta, por medio del asentimiento con la cabeza, sonriendo o mani-  
festando su agrado en alguna otra forma.
- Planee bien el orden de presentación de sus argumentos, de modo que parezcan naturales y sea flexible cuando sea necesario.  
hacer modificaciones.

- No coloque su mejor argumento en medio de su presentación, ya que será menos recordado. Ponga su argumento mas fuerte al inicio o al final de su comunicación, de acuerdo a las circunstancias.

- Repita los puntos principales de su argumentación.

- No ponga a la persona a la defensiva, ni lo anime a hacer una defensa pública de su posición contraria. Si por el contrario, la persona está a su favor, haga que se comprometa públicamente y trate de hacer estable su posición por medio del reforzamiento apropiado.

- Anime la participación activa especialmente si esta es favorable a la actitud que desea modificar.

- Si la persona, parece muy autoritaria en su pensamiento y maneras, probablemente sea mejor sensibilizarla en función de la posición social o estatus, hacer apelaciones de autoridad y presentar información sólo en el sentido que se busca.

Cualquier enfoque comunicacional debe presentarse de acuerdo a la personalidad y características del receptor

#### 7.2.4. OBTENCION DEL COMPROMISO Y TERMINACION DEL CONTACTO

El siguiente paso, será lograr la meta conductual propuesta, no insista en que la persona acepte lo que usted quiere antes de que ella establezca un compromiso. De cualquier manera que se obtenga, la conclusión ideal a que debería llegar el receptor - es que el tiempo empleado ha valido lo pena, ademas de aumentar su grado de autoestima.

- Considere el factor tiempo como esencial para saber cuando solicitar el compromiso y cuando abandonar la apelación.

- Provea varias alternativas conductuales para la persona si el caso lo amerita, ordenándolas de acuerdo a su grado de dificultad.
- El efecto de conformidad puede ser utilizado para indicar como otras personas de prestigio concuerdan con la acción sugerida
- Prevenga a la persona contra las contraargumentaciones, advirtiéndole que habrá quienes no estarán de acuerdo con ella.
- Agradezca a las personas su tiempo y su interés en la comunicación.

---

---

## 8. EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAMBIO

---

---

La función de la evaluación es retroalimentadora, permite detectar las desviaciones a tiempo para efectuar las acciones correctivas apropiadas.

## 8. EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAMBIO

Uno de los aspectos mas importantes de cualquier actividad cuya meta sea producir un cambio en la conducta o actitudes de los demás, es evaluar la eficacia de dicha actividad. La evaluación es importante, porque algunos métodos pueden ser mejores que otros, y sin su revisión usted no sabrá si está en el camino correcto. Por otra parte, el cambio deseado, solo puede suceder, si se van logrando las metas específicas planteadas.

A grandes rasgos, una evaluación de esta naturaleza, debe observar los siguientes factores:

### 8.1. El agente de cambio emisor o fuente.

Características físicas

Características psicológicas

### 8.2. El receptor.

Características físicas

Características psicológicas

Desarrollo de la conducta o actitud objeto del programa

### 8.3 El mensaje

Estructura

Medio

Eficacia

### 8.4. Técnicas utilizadas para lograr la meta

### 8.5. Grado de logro de la meta

---

---

## 9. CONCLUSIONES

---

---

La relación entre valores y actitudes es muy estrecha y todo intento de cambio de actitudes, debe efectuarse en el contexto de una estructura valorativa.

## 9. CONCLUSIONES

En este breve análisis sobre las actitudes y su modificación, hemos intentado describir los aspectos mas generales de la teoría y la práctica del cambio dirigido. Lo que aquí se ha expuesto, debe ser considerado como conocimientos básicos y material de análisis para efectuar las adecuaciones que los diferentes casos ameriten.

No se nos escapa la complejidad del estudio de las actitudes y del ejercicio de las relaciones humanas, éstas son la actividad mas importante que realizamos y las efectuamos mediante nuestra insólita y familiar actividad comunicativa.

Si hemos logrado despertar su interés en el tema, hemos logrado nuestro propósito, ya que sin duda, su observación se agudizará ayudandole a dirigir sus relaciones humanas en su vida laboral y privada . Usted encontrará en la experiencia diaria las adaptación de éstas sugerencias a sus necesidades comunicacionales.

## B I B L I O G R A F I A

- González Eduardo. MODIFICACION DE ACTITUDES, Ed. Servicio Nacional ARMO. México, 1975
  
- Hovland, C. I. , Janis I.L. y Kelley H. H. COMUNICACION AND PERSUASION, Ed. New Haven, Yale University Press, 1953
  
- Mann Leon. ELEMENTOS DE PSICOLOGIA SOCIAL ed. Limusa, Mexico, 1976
  
- Triandis H. C. ACTITUDES Y CAMBIO DE ACTITUDES ed. Tonay, Barcelona, España, 1975
  
- Reich Ben y Adcock Christine, VALORES ACTITUDES Y CAMBIO DE CONDUCTA, ed. CECSA, México, 1980.

## COMUNICACION GRUPAL.

En este apartado, se tratarán los diversos tipos de comunicación de los miembros de un grupo entre sí, con el propósito de tomar decisiones, comunicar planes, resolver problemas, alentar la creatividad, recoger innovaciones, etc.

Los diferentes tipos de comunicación grupal, también llamada por algunos autores; comunicación deliberativa, reciben distintos nombres, con significados, en algunas ocasiones, poco precisos, así, se habla de: mesa redonda, simposio, seminario, panel, congreso, jornada, "brainstorming" y la insoslayable reunión administrativa típica, entre otras.

Cualquiera que sea el tipo de reunión deliberativa que queramos emprender, el éxito dependerá de una cuidadosa planeación, organización, conducción y control. Etapas a las que nos referiremos en este breve apunte. Cabe señalar que el análisis y recomendaciones que aquí se harán, corresponden a una reunión compleja, y que algunas de las sugerencias que se harán, probablemente no serán útiles en algunos casos particulares, hemos preferido ser exhaustivos y presentar listas de verificación y recomendaciones extensas, corresponderá a usted, seleccionar aquellos aspectos de aplicación en su entorno.

### PLANEACION DE LA REUNION.

Abordemos la planeación de la comunicación deliberativa, desde la perspectiva de su:

- CONTENIDO.
- TIPO DE DELIBERACION.
- PRESUPUESTACION.
- TIEMPO.

## PLANEACION DEL CONTENIDO DE LA REUNION.

La planeación del contenido comprende:

- definir el asunto por tratar.
- identificar el objetivo.
- determinar la agenda de trabajo u orden del día.
- seleccionar a los participantes.

DEFINIR EL ASUNTO POR TRATAR: Este puede ser, tratar un problema, explorar una oportunidad, informar acerca de algo, instruir, tomar decisiones, llegar a acuerdos, recibir sugerencias, etc.

IDENTIFICAR EL OBJETIVO: En esta parte, corresponde esclarecer los resultados que se esperan obtener como resultado de la reunión. Conviene aquí, acopiar los diferentes propósitos por alcanzar, y jerarquizarlos para arribar a un objetivo global que comprenda los más importantes, el cual corresponderá al objetivo general de la reunión, al mismo tiempo que se pueden enlistar un conjunto de objetivos específicos.

DETERMINAR LA AGENDA DE TRABAJO U ORDEN DEL DIA: En alguno de estos documentos, según corresponda, se señalarán los puntos, subtemas, partes o incisos relacionados con el asunto general, a fin de orientar a los participantes en el proceso deliberativo, este documento contendrá entonces:

- a) relación de puntos, subtemas o incisos por tratar.
- b) tratamiento que se dará a cada uno de ellos.
- c) número de horas o minutos destinados a cada parte.
- d) apoyos o soportes necesarios.

SELECCIONAR A LOS PARTICIPANTES: Es necesario seleccionar cuidadosamente a los asistentes a la reunión, ya sea como participantes, moderadores, coordinadores, etc., a fin de no caer en omisiones o en excesos y equivocaciones. Se debería incluir a las personas que tienen conocimientos o experiencia sobre el asunto, tal vez a quienes se verán afectados por las decisiones, y a otras personas, de modo que en el esbozo, guión o proyecto de la reunión se incluirán como participantes:

- a) coordinadores.
- ~~b) organizadores,~~
- c) asistentes,
- d) expositores y moderadores,
- e) integrantes del presidium, si es el caso.

#### PLANEACION DEL TIPO DE DELIBERACION.

Las dimensiones y el tipo de reunión deliberativa, dependerán del asunto por tratar. La tipología mas conocida comprende:

- a) conferencia-debate.
- b) mesa redonda.
- c) seminario.
- d) simposio.
- e) congreso.
- f) jornada.
- g) panel.
- h) entrevista panel.
- g) discusión en grupos pequeños (Phillips 66).
- h) tormenta de ideas.
- i) diálogos simultaneos.
- j) reuniones administrativas típicas, llamadas juntas.

Con la finalidad de enriquecer concretamente el manejo de juntas, en virtud de que es probablemente el tipo de comunicación grupal que mas nos apremia, nos permitimos reproducir aqui, el valioso articulo de :

Nicoll, David R. MEETING MANAGEMENT, citado en Pfeiffer & Jones, The 1981 Hanbook for Social Trainers and Group Facilitators, Houghton Mifflin Co. Boston. pp. 183-187.

## MANEJO DE JUNTAS.

Un cálculo conservador indicaría que la mayoría de nosotros gastamos cuatro horas a la semana en juntas. De acuerdo con este dato podemos anticipar que cada uno de nosotros se sentará en este tipo de reuniones aproximadamente cuatro mil horas durante su vida laboral. Un tiempo estimable.

La mayoría de nosotros ha aprendido a asimilar estas juntas por ósmosis. Este método de aprendizaje sería válido si funcionara. Afortunadamente los científicos sociales han desarrollado varios métodos para transitar por las reuniones con métodos que si funcionen. El propósito de ésta parte, es compartir con ustedes algunos de estos métodos, así como un conjunto de sugerencias que le ayudarán a manejar sus juntas efectivamente.

### Tipos de reuniones.

Las juntas, dentro de las organizaciones, son de distintos tipos y cada tipo tiene propósitos específicos y tareas específicas para ser desempeñadas por los participantes. Estas reuniones son efectivas sólo cuando los participantes comprenden claramente el tipo de reunión que están sosteniendo, y realizan las tareas correspondientes al tipo de reunión. Los diferentes tipos de reuniones son:

**INFORMACIONAL.** El propósito de este tipo de reuniones es comunicar datos y hechos, lo mismo que decisiones y políticas. tres subtipos de reuniones informacionales son: del supervisor a los subordinados, en las cuales aquel comunica información; de los subordinados al supervisor, en las cuales los subordinados comunican información; e interaccional, en la cual los subordinados y el supervisor comparten información.

VALIDACIONAL. Este tipo de junta es sostenida para anunciar una decisión previamente tomada para obtener el acuerdo de los afectados y su apoyo para la implementación. El flujo informacional, aquí, es principalmente de la cima a la base.

PLANIFICADORA. El propósito de la reunión de planificación o de diseño de estrategias, es la producción de planes de acción de uno a diez años. Estas reuniones implican un esfuerzo para definir como le gustaría al grupo ver evolucionar su futuro. A menudo el resultado de tales reuniones es una descripción de un estado ideal o deseable, tanto como de la secuencia de acción necesaria para alcanzar dicho estado. El flujo conversacional es generalmente de igual a igual.

SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS Y DECISIONAL. El objetivo de este tipo de juntas es también la generación de planes de acción, pero el factor tiempo es corto (de un día a seis meses), y el foco de atención son los problemas diarios en lugar de los planes de largo rango. El flujo conversacional es de igual a igual o interaccional.

DE EQUIPO. Este tipo de reuniones permite asegurar el progreso de los planes de acción generados en las juntas de planificación y de solución de problemas. En ella se proporcionan reportes de avance se intercambian opiniones y se coordinan acciones. El flujo de la conversación es de igual a igual o conversacional.

RETROALIMENTACION / EVALUACION. El propósito de estas reuniones es evaluar los progresos de acuerdo con los programas echados a andar en las juntas previas de planeación y/o análisis de problemas. El desempeño individual y organizacional es el foco de atención. El flujo informacional es a menudo del supervisor hacia los subordinados y ocasionalmente de igual a igual.

DE ENTRENAMIENTO. este tipo de reunión es sostenida para capacitar al personal. Las metas son expandir el conocimiento, mejorar las habilidades o cambiar las actitudes de los participantes de modo que puedan desempeñar su trabajo más efectivamente. El flujo comunicacional es vertical descendiente, o interaccional.

CELEBRACIONALES. La reunión celebracional es sostenida para que los participantes puedan disfrutar de estar juntos, relajarse y pasarla bien. El flujo conversacional es en todas direcciones.

Para cada clase de reunión, la figura 1 enlista las tareas por realizar, así como quién deberá realizarlas.

#### RESPONSABILIDADES GERENCIALES O DEL CONDUCTOR.

El conductor o gerente tiene dos principales responsabilidades. La primera es comunicar el tipo de reunión de que se trata. Idealmente, este aviso debe hacerse al convocar la reunión y repetirse al comienzo de la misma para orientar a los participantes hacia los objetivos. La segunda función es declarar su función en la reunión así como las de los participantes. La elección de función esta limitada a: tomador de decisiones, participante, experto, facilitador y colector de datos. Es importante para todos los involucrados conocer su parte en el juego, y desafortunadamente estas partes no son siempre obvias.

<u>tipo de reunión.</u>	<u>tareas</u>	<u>ejecutantes.</u>
INFORMACIONAL.	DIFUNDIR INFORMACION ESCUCHAR PREGUNTAR PARA CLARIFICAR	POSEEDOR PARTICIPANTES  PARTICIPANTES
VALIDACIONAL.	COMUNICAR DECISION  ESCUCHAR ASIGNAR TAREAS ASENTIR/DISENTIR	TOMADOR DE DECIS O REPRESENTANTE PARTICIPANTES GERENTE PARTICIPANTES
PLANIFICADORA Y SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS/DECISIONAL	IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO DESARROLLAR DATOS GENERAR ALTERNATIVAS SELECCIONAR SOLUCION PLANEAR ACCIONES ASIGNAR TAREAS	TOMADOR DE DECIS PARTICIPANTES PARTICIPANTES TOMADOR DE DECIS PARTICIPANTES GERENTE
DE EQUIPO	DESARROLLAR DATOS IDENTIFICAR PROGRESOS  IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO GENERAR ALTERNATIVAS SELECCIONAR CURSO DE ACCION PLANEAR ACCIONES ASIGNAR TAREAS	PARTICIPANTES TOMADOR DE DECIS Y PARTICIPANTES  TOMADOR DE DECIS PARTICIPANTES  TOMADOR DE DECIS PARTICIPANTES GERENTE
DE RETROALIMENTACION.	DESARROLLAR DATOS IDENTIFICAR EL PROBLEMA/ASUNTO GENERAR ALTERNATIVAS SELECCIONAR SOLUCION PLANEAR ACCIONES ASIGNAR TAREAS	PARTICIPANTES  TOMADOR DE DECIS PARTICIPANTES TOMADOR DE DECIS PARTICIPANTES GERENTE
DE ENTRENAMIENTO.	PRESENTAR EL CONCEPTO ESCUCHAR EXPERIMENTAR	INSTRUCTOR PARTICIPANTES PARTICIPANTES
CELEBRACIONAL.	LAS APROPIADAS	PARTICIPANTES

Figura 1. tareas por realizar en las reuniones.

## PASOS CLAVE.

El concepto de "pasos clave" sugiere que cada reunión, independientemente de su tipo tiene un paso distintivo. Por consiguiente, cada tipo de reunión también tiene claves o signos que llevan a conclusiones satisfactorias. Las distintas fases de una reunión son:

- DEFINICION DE LA TAREA.
- APLICACION DE ENERGIAS A LA TAREA.
- CONSOLIDACION; Y
- CLAUSURA O CIERRE.

Tres signos clave que nos indican que una reunión esta lista para cambiar de una fase a otra:

- REPETICION FRECUENTE DEL MISMO PUNTO.
- SILENCIOS SUCESIVOS EN EL DIALOGO; Y
- SENSACION DE CONFUSION EN ALGUNOS PARTICIPANTES (a menudo vocalizada en términos de ...y ahora qué?)

Cuando estos signos aparecen, alguien debería tomar la responsabilidad de sugerir que la junta está lista para pasar a la siguiente fase del proceso.

Otra clave de consideración es el ritmo de las reuniones eficaces. Cada tipo de reunión posee un ritmo característico:

<u>tipo de reunión.</u>	<u>ritmo</u>
INFORMACIONAL.	RAPIDO, ANIMADO.
VALIDACIONAL.	EPISODICO, FLUCTUANTE.
PLANIFICADORA.	LENTO, DELIBERATIVO.
SOLUCIONADORA/DECISIONAL.	SIGNIFICANTE, DELIBERATIVO.
DE EQUIPO.	REPETITIVO, CICLICO.
DE RETROALIMENTACION.	CONTEMPLATIVO, LENTO.
DE ENTRENAMIENTO.	LIGERO, FLUCTUANTE, CORTES.
CELEBRACIONAL.	VARIADO.

~~Las claves de ritmo deberían usarse como indicadores~~ que nos permitan saber si la reunión va por buen camino hacia el éxito. El conductor de juntas o reuniones, deberá monitorear el ritmo de la reunión y alterarlo cuando sea necesario.

#### CONCLUSIONES.

Las reuniones son organizaciones microcósmicas, y como tales deberían ser estructuradas y diseñadas cuidadosamente. La lista de verificación (check list) de la figura numero 2, proporciona un medio por el cual el gerente puede planear y ejecutar una reunión bien diseñada y adecuadamente estructurada.

Fig. 2.

Lista de verificación para la conducción de reuniones.

PREPARATIVOS.

1. ESTABLEZCA LA AGENDA Y COMUNIQUE LA NOTICIA DE LA REUNION.
  - a. Defina el tópico de la reunión.
  - b. Defina el tipo de reunión y los asistentes.
  - c. Especifique expectativas.
    - defina los niveles estándares de actividad.
    - defina la responsabilidad de los asistentes de acuerdo con su rol funcional.
    - identifique los recursos de los asistentes.
2. ASIGNE LOS TRABAJOS PREPARATORIOS NECESARIOS.
3. ESTABLEZCA UNA INFORMACION BASICA Y ASEGURELA.
4. HAGA LOS ARREGLOS LOGISTICOS
  - a. Espacio.
  - b. Tiempo.
  - c. Asientos.
  - d. Materiales (equipo audiovisual, etc.)

DINAMICA DE LA REUNION.

1. FASE DE APERTURA-DEFINICION DE LA TAREA.
  - a. Convoque la reunión.
  - b. Presente a los participantes si es necesario.
  - c. Refuerce expectativas de cambio.
  - d. Refuerce la participación y las normas.
  - e. Presente a los expertos.
  - f. Identifique los problemas o asuntos que no serán tratados.
  - g. Presente la agenda de trabajo.
2. FASE INTERMEDIA-ENERGIA Y CONSOLIDACION.
  - a. Verifique la comprensión de los asuntos.
  - b. Reitere las decisiones o acuerdos que se están tomando.
  - c. Monitoree el ritmo.
3. FASE DE CIERRE.
  - a. Evalúe el progreso logrado.
  - b. Asigne tareas y responsabilidades.
  - c. Defina los medios para tratar asuntos inconclusos.

DOCUMENTOS DE SEGUIMIENTO.

1. MINUTAS.
2. SUMARIOS DE PLANES DE ACCION.
3. HOJAS DE ASIGNACION DE TAREAS INDIVIDUALES.
4. RECORDATORIOS.
5. COMUNICADOS DE RECONOCIMIENTO.

### PRESUPUESTACION.

Esta etapa incluye:

- a) determinar el costo de la reunión, en función de los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- b) asignar y aprobar las partidas presupuestales para su celebración.
- c) aprobar las contrataciones que requiera el caso.

### PLANEACION DEL TIEMPO.

Es indispensable elegir la fecha y hora de la reunión considerando los intereses de trabajo de cada participante. Debe hacerse invitación o aviso oportuno, de acuerdo con el tipo de evento deliberativo de que se trate; en el caso de la reunión administrativa, no tan próximo que conduzca a la improvisación. Si se programa muy cerca de la hora de salida, se corre el riesgo de que las decisiones o acuerdos se tomen a la ligera. Las reuniones a la mitad de la jornada de trabajo, suelen provocar reacciones negativas. Deben ponderarse todos los factores involucrados para determinar la hora mas adecuada, En términos generales es recomendable inclinarse por el inicio de la jornada.

### ORGANIZACION DE LA REUNION.

Esta etapa incluye:

- a) juntas previas de coordinación.
- b) confirmación de la relacion de asistentes.
- c) confirmación de expositores y conductores.
- d) actividades previas al desarrollo de la reunión.
- e) actividades posteriores al desarrollo de la reunión.

**JUNTAS PREVIAS DE COORDINACION:** Antes de la reunión, es conveniente que se reúnan los coordinadores y los organizadores de la reunión para afinar los detalles en relación con la realización del evento.

En estas reuniones se tratarán, si es el caso, los siguientes puntos:

- a) confirmar la sede de acuerdo con el calendario.
- b) confirmar los locales donde se desarrollaran las sesiones
- c) precisar políticas y normas.
- d) especificar nombre, tema y lugar de localización de expositores.
- e) precisar los asuntos que serán tratados.
- f) especificar detalles relacionados con la coordinación.
- g) relacionar los elementos de apoyo audiovisual que se utilizarán.

CONFIRMACION DE LA RELACION DE ASISTENTES: En este apartado debe confirmarse la relación de asistentes con la finalidad de prever los apoyos necesarios para:

- a) preparación del material, (reproducción de documentos, p.ej.)
- b) alojamiento.
- c) comidas.
- d) movilización.
- e) eventos sociales, etc.

CONFIRMACION DE EXPOSITORES Y CONDUCTORES: Esta fase permite seleccionar de la lista de candidatos confirmados, a los que intervendrán con caracter de conferenciantes, ponentes y moderadores.

En esta fase se se verificarán los siguientes datos:

- a) nombre completo del expositor.
- b) puesto y datos curriculares.
- c) teléfono y domicilio.
- d) título de la charla o conferencia.
- e) fecha y hora de su intervención.
- f) nombre y datos de los moderadores.
- g) apoyos audiovisuales necesarios.
- h) tiempo de anticipación con que se requieren los apoyos.
- i) nombre y datos de la persona que manejará el equipo.

ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA REUNION: Se realizarán las siguientes, según el caso:

- a) verificar que el local en donde se llevará a cabo la reunión, tenga espacio suficiente, ambiente agradable, y adecuación en otros aspectos.
- b) formar e integrar el presidium.
- c) ratificar invitaciones a personalidades.
- d) designar los lugares para los invitados especiales y de los participantes.
- e) instalar el equipo de sonido y verificar su funcionamiento.
- f) instalar la grabadora.
- g) colocar o verificar proyectores, pantallas, extensiones eléctricas, etc.
- h) verificar el funcionamiento de los equipos.
- g) preparar el servicio de atención a los expositores. (agua, vasos, ceniceros, etc.)
- i) prever superación de emergencias en el caso de malfuncionamiento de los equipos.
- j) tomar previsiones para la elaboración del acta.
- h) preparación del registro de participantes.
- i) verificación de las ponencias programadas.
- j) reproducción del orden del día.
- k) verificar que estén listos los documentos que se entregaran a los participantes.
- l) verificar la preparación de eventos sociales.

UNA HORA ANTES:

- Preparar personal para el registro de asistentes.
- integrar el comite de recepción.
- verificar que los puntos enunciados con anterioridad, se han cubierto.

**ACTIVIDADES POSTERIORES A LA REUNION:**

- a) formulación y reproducción del acta.
- b) lectura del documento final.
- c) firma del acta.
- d) reparto de ésta a los participantes.
- e) evaluación de la reunión.
- f) difusión.

Es conveniente, que a partir de los registros de participantes, se actualice y mantenga un directorio, fuente de relaciones y reclutamiento.

**CONDUCCION DE LA REUNION.**

La conducción de reuniones tiene, en general, cuatro etapas:

- ENCUADRE.
- DELIBERACION.
- ACUERDOS y
- CIERRE.

La preparación y ejecución de cada una de estas, llevará al éxito deseado.

**ENCUADRE:** En esta etapa, el conductor, debe señalar el objetivo de la reunión, exponer los temas a tratar, y lograr un ambiente cordial, a través de las siguientes actividades:

- a) Apertura. Consiste en una breve bienvenida, cordial, tendiente a eliminar tensiones y despertar el interés.
- b) aclarar la finalidad. Explicar la finalidad que persigue la reunión.
- c) proponer y obtener la aprobación de un temario o una agenda de trabajo, señalando, brevemente, su naturaleza, importancia y puntos sobresalientes.

d) fijar la duración de la reunión. El respeto a esta disposición, contribuye a dar prestigio al director y a crear confianza en los participantes para futuras reuniones.

e) hacer de conocimiento las normas de participación. Esto significa, instruir sobre las reglas a las cuales habrá de ceñirse la reunión.

f) aclarar los límites de autoridad que se han conferido, o que el grupo posee. De este modo el grupo cobra consciencia de su posición, y no se provocan frustraciones o sensaciones de desaliento. Se harán notar los límites de las decisiones, o si se trata de obtener información o sugerencias.

g) alentar actitudes que promuevan la atención, el interés y fomenten un clima social de compañerismo.

Debemos tener cuidado de no excedernos en el tiempo de esta etapa.

**DELIBERACION:** Esta etapa persigue poner en acción a los miembros del grupo y estimular su pensamiento, así como, generar y mantener como actitud constante el intercambio de opiniones y experiencias, Esta etapa incluye:

- a) aclarar dudas y corregir interpretaciones incorrectas.
- b) promover y moderar el intercambio de opiniones y experiencias.
- c) registrar ideas y puntos de vista.

**ACUERDOS:** En esta etapa, se identifican y preparan los argumentos centrales para que se logre la unificación de criterios o consenso. Esta fase persigue la implantación de las soluciones provenientes del grupo. Las tareas mas sobresalientes:

- a) esclarecer hechos y evitar supuestos.
- b) conciliar puntos de vista.
- c) organizar las conclusiones. Esto constituye una función primordial del director de reuniones.
- d) identificar diferencias. Algunas ideas son irreconciliables, y las soluciones que se adopten dependerán del tipo de reunión. Si el trabajo del moderador no puede conciliar a los disidentes, puede pensarse en la posibilidad de que estos presenten un proyecto posteriormente.

CIERRE: Esta última etapa es particularmente importante, ya que justifica el propósito de la reunión: llegar a la acción. Las reuniones en las que no se toman las previsiones necesarias para llevar a la práctica las soluciones, acaban por convertirse en reuniones de buenos deseos y de pérdida de tiempo.

Es recomendable:

a) hacer un resumen, sinopsis o sumario. Con toda claridad enfatizar los resultados de la reunión, y si es procedente distinguir, con tacto, a las personas de las cuales provienen las aportaciones más importantes. Es útil también, incluir la reseña condensada o la minuta.

b) exponer las alternativas de acción, puntualizando el curso de acción que habrá de seguirse. Indicar las actividades por realizar y la forma en que habrán de llevarse a cabo los acuerdos.

c) Asignar autoridad y responsabilidad. Designar a la persona o personas encargadas de llevar a cabo los acuerdos.

d) Hacer un reconocimiento final. Agradecer los esfuerzos desplegados y la colaboración recibida.

## CONTROL DE LA REUNION.

No es suficiente contar con un director idóneo que planee, organice y conduzca la reunión deliberativa. Es indispensable también, que el conductor o moderador: promueva el intercambio de ideas; estimule a los miembros que no participen; modere a quien habla demasiado; afronte y supere situaciones de conflicto, y todo esto dentro de un tiempo determinado.

El director de reuniones, para cumplir con esta etapa, cuenta además de los elementos normativos ya mencionados, y de apoyos audiovisuales, con dos formas fundamentales de comunicación: sus preguntas y sus respuestas.

### LA HABILIDAD DE PREGUNTAR.

El uso de preguntas permite:

- a) facilitar el proceso de comunicación, dirigiendo y alentando la participación.
- b) alcanzar el consenso en los argumentos.
- c) coadyuvar a destruir objeciones.
- d) impedir que la discusión se salga de sus cauces.
- e) atraer la atención
- f) centra ideas y resultados.
- g) impulsar o frenar la participación.
- h) controlar al grupo y conducirlo hacia su objetivo.

El conductor de la reunión debe evitar:

- decir al grupo como pensar.
- dictar los resultados.
- adoptar un papel autoritario y tono doctoral en asuntos sometidos a discusión.
- entrar en discusiones y plantear diálogos personales.
- orientar en forma poco táctica la discusión del grupo.
- hablar demasiado.

Las preguntas, son un instrumento que permite al conductor alcanzar su cometido. Deben formularse de modo que sugieran respuestas congruentes, nunca deben herir susceptibilidades ni poner en evidencia a la persona interrogada, salvo el caso de que se pretenda poner un alto a alguien.

#### TIPOLOGIA DE LAS PREGUNTAS.

Las preguntas se pueden agrupar en cuatro grandes clases:

Generales. Son preguntas dirigidas a todo el grupo.

Directas. Son dirigidas a un miembro del grupo en particular.

Revertidas. Son devueltas a quien las planteo, para que sea su autor quien emita su propio parecer.

Retransmitidas. Son reflejadas a todo al grupo, o a algun individuo en particular, distinto de quien la planteo.

Ademas de estos cuatro grandes grupos, existen muchos otros tipos, mencionaremos algunos:

#### 1. PARA INSINUAR DEMASIADAS PALABRAS O ACAPARAMIENTO DEL DIALOGO.

¿no creen que sería bueno escuchar a otros?

#### 2. PARA INDUCIR AL AUDITORIO A TRATAR ASPECTOS NO COMENTADOS.

¿han pensado en?...

#### 3. PARA PROTOCOLIZAR ACUERDOS.

¿estamos ya de acuerdo sobre esto?

¿podemos convenir en que..?

#### 4. PARA DEFINIR CONTROVERSIAS.

¿en que estamos de acuerdo y en que no?

#### 5. PARA LOGRAR UNA SOLUCION.

¿cual es la mejor opción que resuelve el asunto?

¿es ésta la mejor respuesta a nuestra necesidad?

#### 6. PARA EVITAR TERQUEDAD.

¿no creen que esto va contra nuestros intereses?

#### 7. PARA OBSTRUIR REUNIONES POSTERIORES INUTILES.

¿habrá mas informacion después?

¿que obstemos al diferir la discusión?

## 8. PARA EVITAR DECISIONES APRESURADAS.

¿no creen que aun no es el momento?

## 9. PARA INDICAR DIVAGACION O DISTORSION TEMATICA.

¿que punto del orden del día estamos tratando?

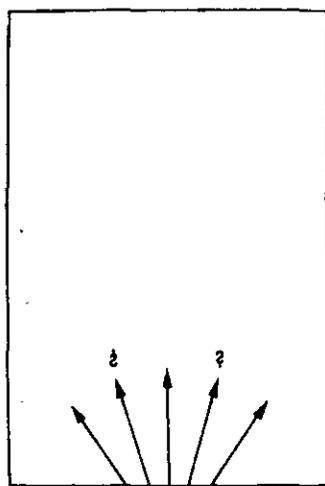
## 10. PARA HACER INTERVENIR A MIEMBROS PASIVOS.

¿porque no nos da su punto de vista fulano?

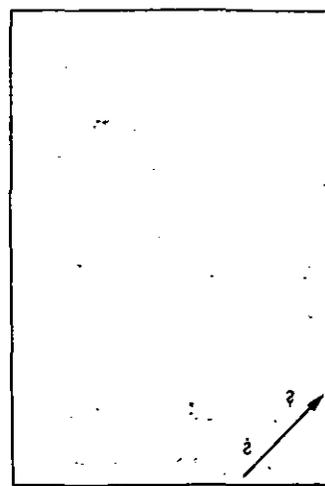
## 11. PARA REMARCAR ARGUMENTOS.

¿cual es el origen de la noticia?

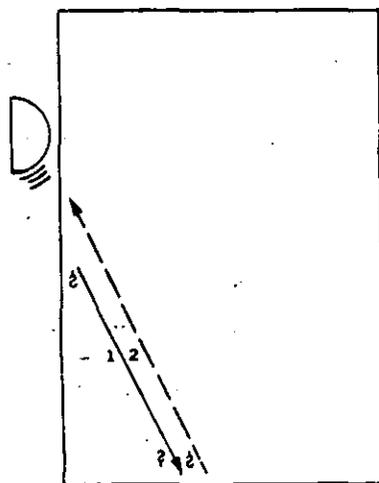
¿quién es el informante?



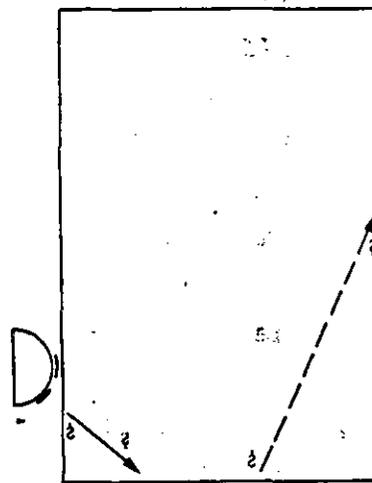
GENERAL



DIRECTA



REVERTIDA



TRANSMITIDA

LA EFECTIVIDAD EN LA REUNION DELIBERATIVA DEPENDE DE:

- Un conductor que reúna las características básicas mencionadas a lo largo de este documento.
- Planeación cuidadosa de la reunion.
- Fomento y mantenimiento del diálogo.
- Preparación y participación activa de los participantes.

**Respuestas. Sus especies**

Por su parte, las contestaciones también obedecen a una técnica. Hasta donde sea factible, conviene tenerlas previstas, para emitir las con acierto, seguridad y rapidez. Se puede responder a una pregunta de muy diversas maneras, en las cuales influyen las circunstancias del caso y los propios intereses del interrogado. En términos generales, las respuestas se condensan en las siguientes especies:

*Directa.* Es una respuesta precisa referida al contenido de la pregunta.

*Indirecta.* La conclusión debe extraerla quien interroga.

*Amplificativa.* Se aborda un tema más amplio y general, que incluye una respuesta no específica.

*Restringida.* Se reduce a contemplar un aspecto parcial de la cuestión.

*Abstentiva.* Es manifestación expresa de que se prefiere no contestar, señalando o no las causas.

*Pospositiva.* Promete la respuesta para ulterior ocasión.

*Negativa.* Expresa que no se contesta porque no compete al interrogado, o porque alguna otra razón lo obliga a guardar silencio.

*Aclarativa.* Solicita aclaración del alcance y contenido de la pregunta.

*Evasiva.* No es respuesta directa. La contestación se desvía hacia tema o aspecto de la cuestión.

*Inclusiva.* Se señala que la respuesta quedó considerada en otra contestación anterior.

*Repetitiva.* Para ganar tiempo, se reitera en sus términos la misma pregunta o parte de ella.

*Interrogativa.* Se contesta con otra pregunta.

*Calificativa.* Juzga el carácter e intención de la pregunta, para justificar la respuesta o abstención.

*Concesiva.* Aprueba parte del planteamiento, para objetarlo en su idea medular.

## COMUNICACION GRUPAL

## BIBLIOGRAFIA

- Beal, George M. y otros. CONDUCCION Y ACCION DINAMICA DE GRUPOS. Ed. KAPELUSZ, Buenos Aires, 1969.
- Berne, Erick. JUEGOS EN QUE PARTICIPAMOS. Ed. DIANA, México, 1969.
- Blumenthal, Louis. COMO TRABAJAR CON SU CONSEJO O COMITE. Ed. DIANA, México, 1972.
- Bothwell, Reece B. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARLAMENTARIOS. Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, 1964.
- Duhalt Krauss, Miguel. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA. Dirección General de Publicaciones, UNAM., México, 1970.
- Elliot, Grace L. COMO AYUDAR A LOS GRUPOS A TOMAR DECISIONES. Ed. DIANA, México, 1972.
- Flores De Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez, E., HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL. Ed. TRILLAS, México.
- Gibb, Jack R. MANUAL DE DINAMICA DE GRUPOS. Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1969.

AUTOANALISIS DE LA APERTURA A LA COMUNICACION

TENEMOS PUNTOS CIEGOS,  
SON AQUELLAS PARTES DE  
NOSOTROS QUE NO VEMOS  
PERO QUE SON CLARAS PA  
RA LOS DEMAS.

AUTOANALISIS DE LA APERTURA A LA COMUNICACION\*

Joe Luft y Harry Inghan presentan un modelo de análisis de las relaciones interpersonales en términos de comunicación conocido como "La ventana de Johari". Este modelo puede servirnos para adquirir una idea mas clara de muchos de nuestros comportamientos, y aportarnos alguna solución para afrontar nuestras relaciones interpersonales...

VENTANA DE JOHARI

Lo conocido por el YO      Lo desconocido por el YO

<p>Lo conocido por otros.</p> <p>AREA LIBRE I</p>	<p>AREA CIEGA II</p>
<p>Lo desconocido por otros.</p> <p>AREA OCULTA III</p>	<p>AREA OSCURA IV</p>

\* Tomado de Acevedo, Ibañez Alejandro, APRENDER JUGANDO, Tomo I, México, 1984.

## Explicación del esquema

1. Area Libre: El espacio superior izquierdo es el único definido, claro y libre. Aquí se encuentran las experiencias conocidas por uno mismo y por los que nos rodean, por ejemplo, mi modo de trabajo en cualquier actividad que desempeño mi modo habitual de comportarme, etc. Esta área libre facilita una comunicación libre y espontánea.
2. Area Ciega: En la parte superior derecha hay una área llamada ciega está representada en ella una parte que es desconocida por nosotros mismos, pero que se manifiesta a los demás, es lo que nuestros amigos saben de nosotros, pero no nos lo dicen. Otros tienen impresiones de nosotros, pero no se sienten libres para compartirla. Solamente recibimos de las personas que nos rodean consejos y sugerencias que son cuidadosamente seleccionados.
3. Area Oculta: El espacio inferior izquierdo o sea, el área escondida para los demás y no para el propio YO es donde se encuentra mucho de lo que conocemos de nosotros mismos y que mantenemos oculto a los demás. Estas experiencias o sentimientos nos las guardamos para nosotros mismos y nos resistimos a hablar sobre ellas son nuestros secretos.
4. Area Obscura: El área de la parte inferior derecha es la que representa factores de la personalidad, de los cuales no somos conscientes y que las personas que tienen relación con nosotros tampoco conocen, es el área de nuestras motivaciones inconscientes. Se requerirá sicoterapia profunda para descubrir estos temores y urgencias que a veces son poderosas e irracionales.

Lo que la ventana de Johari trata de explicar es cómo estas diferencias en las áreas de nuestra personalidad han de tratar de comportarse para mejorar las relaciones interpersonales, a través del propio conocimiento y el de los demás.

Principios sobre cambios.

- a). Un cambio en cualquier cuadro afectará a todos los demás cuadros.
- b). Se gasta energía al esconder, negar u ocultar una conducta -- que se encuentra involucrada en una acción recíproca.
- c). La amenaza tiende a reducir el conocimiento y la confianza mutua tiende a aumentarlo.
- d). El forzar a un individuo a hacerse consciente de ciertas cosas no es deseable y generalmente no es efectivo.
- e). Un aprendizaje interpersonal llevará a la ampliación del área libre y a la reducción de las otras.
- f). La ampliación de esta área libre facilitará el trabajo con los demás. Esto significa que muchos más de los recursos y habilidades de los miembros pueden ser utilizados para el bien -- del grupo.
- g). Mientras más pequeño es el cuadro del área libre la comunicación es más pobre.
- h). Existe una curiosidad especial sobre el área oscura o desconocida, pero está restringida por costumbres, formación social, temores diversos, etc.

b. no diría nada y esperaría a que los demás se dieran cuenta y entonces se lo diríamos todos juntos.

8. Si yo estuviera preocupado por asuntos personales y un amigo viene y me dice que yo estoy actuando mal con él y con los demás de la oficina pues me pongo bravo por cualquier pequeñez, yo:

a. Le diría que estaba preocupado y que estaría molesto por algún tiempo más así que no me lo vuelva a mencionar.

b. Coiría sus quejas pero no le explicaría mis acciones.

9. Si hubiere oído a algunos compañeros discutir un rumor desagradable sobre un amigo mío que yo sabía lo pudiera herir, y él me preguntase si yo había oído algo sobre el asunto, yo:

a. Le diría que no sabía nada y que de todas formas nadie creería semejante rumor.

b. le diría exactamente lo que oí, cuándo lo oí y a quién se lo oí decir.

10. Si un amigo me dice que él nota que mi personalidad produce conflicto con la de otro amigo mío, con quien es muy importante que yo me lleve bien, yo:

a. consideraría sus comentarios como fuera de lugar y le diría que no quiero discutir el asunto más.

b. hablaría abiertamente sobre ello para descubrir si de hecho mi conducta debería modificarse.

11. Si mi relación con un amigo ha sido dañada por repetidas discusiones sobre un asunto de mucha importancia para ambos, yo:

a. sería muy cuidadoso en nuestras conversaciones para que el asunto no surja y la relación no vaya a empeorar.

b. le señalaría los problemas que esta controversia está produciendo en nuestras relaciones y le sugeriría que lo discutiéramos hasta que se solucione.

12. Si en una conversación personal con un amigo sobre sus problemas y conducta él súbitamente sugiere que discutamos mis problemas y conducta también, yo:

a. trataría de mantener la conversación alejada de mis problemas, diciéndole que otros amigos más íntimos ya me han hablado de eso con frecuencia.

b. aprovecharía la oportunidad de escuchar sus sentimientos hacia mí y estimularía sus comentarios.

13. Si un amigo me empezara a relatar por qué él está muy enojado con otro amigo pues éste está actuando cruelmente con los demás (y yo estuviera de acuerdo cien por ciento con esto), yo:

a. le escucharía y le expresaría mis sentimientos para que él sepa que estoy de acuerdo.

b. le escucharía pero no diría que yo también pienso así, pues él pudiera repetirlo después por ahí.

14. Si yo pensara que se está esparciendo un rumor desagradable sobre mí y yo pensara que probablemente uno de mis amigos lo había oído, yo:
- no mencionaría el tema y dejaría que él me lo contara si desea.
  - me arriesgaría preguntándole directamente lo que sabía sobre esto.
15. Si yo observo a mi amigo actuando de forma tal que sus relaciones sociales están dañándose, yo:
- me arriesgaría a que él pensara que soy un entremetido y le diría lo que he notado.
  - reservaría mi opinión pues no quiero que piense que estoy interviniendo en asuntos privados.
16. Si dos amigos míos y yo estamos hablando y uno sin querer menciona un problema personal que me atañe a mí, pero el cual yo ignoro totalmente, yo:
- indagaría el asunto enseguida y les pediría sus opiniones.
  - dejaría que mis amigos me lo dijeran o no según quieran y dejaría que cambiaran de tema si lo desean.
17. Si un amigo está preocupado por algo y empieza a discutir por cosas sin importancia y se irrita conmigo y los demás sin razón, yo:
- lo trataría suavemente suponiendo que estaba pasando por una crisis personal y no me inmiscuiría en sus asuntos.
  - hablaría con él y le diría cómo su conducta está afectando a los demás.
18. Si ciertos hábitos de un amigo me han empezado a molestar yo:
- no le diría nada, pero le dejaría saber mis sentimientos ignorando su conducta cada vez que hiciera algo irritante para mí.
  - le diría lo que siento para así poder continuar nuestra relación en forma amistosa y cómoda.
19. Al hablarle de conducta social a uno de mis amigos más sensibles, yo:
- evitaría mencionarle sus defectos y debilidades para no herirle.
  - haría hincapié en estas cosas para que él se mejorara personalmente.
20. Si yo supiera que iba a ser promovido a jefe y notará cierta actitud negativa de parte de mis compañeros, yo:
- discutiría mis problemas con ellos para ver si se pudieran solucionar.
  - trataría de resolver el problema por mi cuenta.

Tout ce qui est en dessous de la ligne horizontale est positif et au-dessus est négatif.

La partie de la courbe qui est au-dessus de la ligne horizontale est positive et celle qui est en dessous est négative. Cette courbe est une fonction continue et dérivable en tout point de son domaine. Les points où la courbe coupe la ligne horizontale sont les racines de l'équation  $f(x) = 0$ .

Tableau de variation de la fonction  $f(x)$

